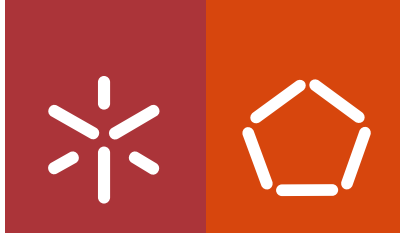


Universidade do Minho
Escola de Engenharia

José Agostinho de Sousa Pinto

**Um modelo para a Gestão do Conhecimento
Organizacional no contexto dos Serviços
Partilhados com recurso à utilização do
*e-Learning***

março de 2015



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

José Agostinho de Sousa Pinto

**Um modelo para a Gestão do Conhecimento
Organizacional no contexto dos Serviços
Partilhados com recurso à utilização do
*e-Learning***

Tese de Doutoramento em Tecnologias e Sistemas de Informação

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Luís Alfredo Amaral
e da
Professora Doutora Paula Peres

março de 2015

DECLARAÇÃO

Nome: José Agostinho de Sousa Pinto

Endereço eletrónico: apinto@iscap.ipp.pt

Título da Tese:

Um modelo para a Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados com recurso à utilização do *e-Learning*

Orientadores:

Professor Doutor Luís Alfredo Martins do Amaral

Professora Doutora Paula de Fátima Peres Almeida

Ano de conclusão: 2015

Designação do Doutoramento: Tecnologias e Sistemas de Informação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 03 de Março de 2015

Assinatura:

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese. Confirmo que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 06 de Março de 2015

Nome completo: _____

Assinatura: _____

À Graça,

ao Hugo Daniel e

à Inês Daniel

Feliz o Homem que atinge a sabedoria;
Feliz daquele que adquire a inteligência;
Melhor é o seu lucro que o da prata,
Melhor a sua renda do que o ouro mais puro.
(Rei Salomão, Livro dos Provérbios 3:13-14)

AGRADECIMENTOS

Aproveito esta simples página para agradecer a Deus pela vida, pela família que me deu e pelas pessoas maravilhosas, que ao longo do tempo, colocou no meu caminho.

Agradeço e felicito o meu orientador Professor Doutor Luís Alfredo Amaral, pelo exemplar acompanhamento, auxílio, disponibilidade, incentivo e pela sua amizade.

À Professora Doutora Paula Peres, coorientadora e amiga, pela ajuda, estímulo e pela pessoa que é.

Ao amigo José Luís Sousa, por tudo o que desenvolvemos juntos, e porquanto facilitaste este percurso.

Ao meu afilhado Miguel pela ajuda na produção gráfica.

Às Organizações que se disponibilizaram para colaborar ativamente, através das entrevistas e documentação que suportaram este trabalho de investigação.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) e ao Instituto Politécnico do Porto (IPP) pelo apoio concedido, nomeadamente através do Programa de Formação Avançada. Aos meus colegas Docentes do ISCAP, pelo incentivo e ajuda.

Aos Professores do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Minho pelos ensinamentos, disponibilidade e vontade de ajudar.

Um agradecimento à minha família e aos amigos (os de ontem e os de sempre), pelas palavras de incentivo. Sem Vocês, eu não seria a pessoa que sou.

Finalmente um agradecimento muito especial à minha esposa Graça Gilvaia e aos meus filhos Hugo Daniel e Inês Daniel, pelo amor, apoio, incentivo e compreensão que manifestaram durante todos estes anos.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento Organizacional nos últimos anos assumiu estatuto de função de gestão das organizações Públicas e Privadas, ocupou lugar cimeiro nas agendas políticas e estratégicas dos Governos das Nações e Conselhos de Administração. Simultaneamente, outras realidades organizacionais como os Serviços Partilhados e o *e-Learning* começaram a ser implementadas numa primeira fase nas Organizações Privadas e posteriormente nos Organismos Públicos.

Os Centros de Serviços Partilhados caracterizam-se por serem organismos autónomos que concentram em si, e assumem, a execução de um conjunto de atividades a outros organismos e.g. Ministérios, Universidades, Setor Empresarial do Estado e Setor Privado, com o objetivo de corresponder às crescentes exigências dos cidadãos, clientes, colaboradores ou outros parceiros.

O *e-Learning*, quando concebido e implementado segundo uma lógica de Sistema de Gestão de Conhecimento, apresenta potencialidades que se consideram estar para além das visões e modelos mais conservadores sobre o interesse e a utilização daquela realidade organizacional.

Como corolário da experiência profissional e docência de ensino superior, identificou-se uma nova necessidade, consequência da implementação e exploração das duas realidades organizacionais anteriormente descritas que tornou ainda mais complexa e mais urgente a gestão do conhecimento organizacional.

Assumindo um posicionamento filosófico qualitativo, foram aplicados os princípios metodológicos da *grounded theory*, segundo a visão de Strauss e Corbin em que o investigador é considerado parte integrante do processo. Para a recolha de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, complementadas com a revisão de literatura e outros materiais empíricos recolhidos ao longo de mais de uma década.

Como suporte teórico e garante do rigor científico, o trabalho de investigação foi suportado nas Teorias de Criação de Conhecimento de Nonaka & Takeuchi e Davenport e baseado na tipologia de conhecimento apresentado por Mário Bunge.

Da aplicação do processo de codificação proposto pela *grounded theory*, emergiu um conjunto de Classes que suportaram o desenvolvimento de um novo modelo, designado por Modelo $\Delta+$ (Modelo Delta Mais), que se caracteriza por ser um sistema adaptativo complexo que visa fomentar a Gestão de Conhecimento Organizacional. Suportado no Modelo $\Delta+$, com recurso a métodos dedutivos, demonstra-se a emergência de novo conhecimento, esse diferencial positivo é designado por Fator Δ (Fator Delta). Adicionalmente, foi desenvolvido um instrumento de orientação de implementação do Modelo $\Delta+$ designado por Classes de Melhoria.

A validade do contributo desta tese é garantia pela utilização criteriosa de métodos bem definidos e aceites nas investigações em sistemas de informação, como a *grounded theory* e a aplicação do ciclo de criação de conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Modelo $\Delta+$ (Modelo Delta Mais), Fator Δ (Fator Delta), Classes de Melhoria, Gestão do Conhecimento Organizacional, Serviços Partilhados, *e-Learning* e Grounded Theory.

ABSTRACT

In the last few years, Organizational Knowledge Management assumed the status of function of management of public and private organizations, occupying a key role on the political and strategic agendas of the Nations Governments and Boards of Directors.

Simultaneously, other organizational realities such as Shared Services and e-Learning began to be implemented, first in Private Organizations and later in Public Organizations.

The Shared Services Centers are characterized by being autonomous self-focused organisms and assume the execution of a set of activities to other organisms, e.g. Ministries, Universities, State and Private Business Sectors, in order to meet the increasing demands of citizens, customers, employees or other partners.

E-Learning, when designed and implemented according to a logic of Knowledge Management System, presents possibilities that are considered to go beyond the visions and more conservative models related to the interest and the use of that organizational reality.

As a corollary of professional experience and higher education teaching, a new need was identified, resulting from the implementation and operation of the two previously described organizational realities, which made the organizational knowledge management an even a more complex and more urgent need.

Assuming a qualitative philosophical position, we applied the methodological principles of Grounded Theory, according to the vision of Strauss and Corbin in which the investigator is considered integral part of the process. The data were collected through the use of semi-structured interviews, complemented with literature review and other empirical material collected during over a decade.

As a theoretical support and assurance of scientific rigor, the research work was supported in Knowledge Creation Theories of Nonaka & Takeuchi and Davenport, and based on the typology of knowledge presented by Mário Bunge.

From the application of the coding process proposed by the Grounded Theory, emerged a set of Classes that supported the development of a new model, called Model $\Delta +$ (Delta Plus Model), which is characterized by being a complex adaptive system which aims to encourage Organizational Knowledge Management. Supported on model $\Delta +$, and by using deductive methods, we demonstrate the emergence of new knowledge. The positive differential is called Factor Δ (Delta Factor). Additionally, a tool called Improvement Classes was developed to guide the implementation of the Model $\Delta +$.

The validity of the contribution of this thesis is guaranteed by the careful use of well-defined methods accepted in research in the area of information systems, such as the grounded theory and the application of the organizational knowledge creation cycle.

Keywords: Model $\Delta +$ (Delta Plus Model) Factor Δ (Delta Factor), Improvement Classes, Organizational Knowledge Management, Shared Services, e-Learning and Grounded Theory.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	vii
Resumo.....	ix
Abstract.....	xi
Índice Geral.....	xiii
Índice de Figuras	xvii
Índice de Tabelas.....	xix
Lista de Siglas e Acrónimos	xxi
Parte I - Introdução	1
Capítulo 1. Introdução.....	3
1.1 Enquadramento do Estudo	4
1.2 O Problema e Objetivos da Investigação.....	6
1.3 Conceção da Investigação.....	10
1.4 Contribuições	15
1.5 Organização da Tese	16
1.6 Súmula	18
Parte II - Suporte Teórico e Estado da Arte	19
Capítulo 2. Gestão do Conhecimento Organizacional	23
2.1 Gestão do Conhecimento.....	24
2.1.1 Conhecimento	25
2.1.2 Conhecimento Organizacional	30
2.1.3 Gestão do Conhecimento Organizacional.....	32
2.2 O Processo de criação de conhecimento	37
2.2.1 Taxonomia do conhecimento.....	39

2.2.2	Condições para a criação do Conhecimento Organizacional.....	41
2.3	A Espiral da criação do conhecimento.....	44
2.4	Conhecimento comportamental, percetual e concetual.....	48
2.5	Súmula	49
Capítulo 3. Serviços Partilhados		53
3.1	Introdução.....	54
3.2	Conceitos e Fundamentos do Modelo de Gestão Serviços Partilhados.....	57
3.3	Principais Modelos de Serviços Partilhados	60
3.4	Os Serviços Partilhados e Arquitetura Orientada aos Serviços	63
3.5	Os Serviços Partilhados e os Sistemas Adaptativos Complexos	66
3.6	Novas abordagens aos Serviços Partilhados	69
3.7	Súmula	71
Capítulo 4. <i>e-Learning</i>.....		73
4.1	Introdução.....	73
4.2	Fundamentos do <i>e-Learning</i>	75
4.3	Tecnologias de Suporte ao <i>e-Learning</i>	77
4.4	Modelos de desenvolvimento de instrução	78
4.5	Ferramentas de análise	80
4.6	Teorias da aprendizagem aplicadas ao <i>e-Learning</i>	81
4.7	Súmula	85
Parte III - Fundamentação e Descrição do Estudo		87
Capítulo 5. Abordagem de Investigação		89
5.1	Experiência Profissional e identificação da Oportunidade de Investigação	90
5.2	O <i>e-Learning</i> como um instrumento de Gestão de Conhecimento Organizacional.....	96
5.3	Definição do problema e Questões de Investigação	101

5.4	Abordagem Metodológica.....	102
5.4.1	Pressupostos Filosóficos	105
5.4.2	O Método de Investigação - Grounded Theory	107
5.4.3	Técnicas de recolha de dados	114
5.4.4	Abordagem de Análise das entrevistas.....	119
5.4.5	Compaginação da Investigação com o Método Grounded Theory	119
5.5	Súmula	123
Capítulo 6. Apresentação dos Casos Exploratórios.....		125
6.1	Introdução.....	125
6.2	Processo de Escolha das Organizações.....	126
6.3	Entrevistas	127
6.3.1	Caraterização da organização A	128
6.3.2	Caraterização da organização B	129
6.3.3	Caraterização da organização C	131
6.3.4	Caraterização da organização D	132
6.3.5	Caraterização da organização E	133
6.3.6	Caraterização da organização F.....	134
6.4	Súmula	135
Parte IV – Trabalhos Realizados e Resultados		137
Capítulo 7. Casos Exploratórios		139
7.1	Introdução.....	139
7.2	Codificação Aberta – Dados Parcelares.....	140
7.3	Codificação Axial	143
7.4	Codificação Seletiva.....	148
7.5	Súmula	156

**Capítulo 8. Os Contributos – Modelo Delta Mais, Fator Delta e Classes de Melhoria
157**

8.1	Introdução.....	157
8.2	O Modelo $\Delta+$ (Modelo Delta Mais)	159
8.3	O Fator Δ (Delta).....	168
8.4	Classes de Melhoria	169
8.5	Súmula	174

Parte V - Conclusão..... 177**Capítulo 9. Conclusões 179**

9.1	Foco do Trabalho	179
9.2	Síntese dos Trabalhos	180
9.3	Limitações do Trabalho e Propostas de Trabalho Futuro.....	184
9.4	Considerações Finais.....	186
	Referências Bibliográficas	189
	Índice Remissivo	201
	Anexo I - Publicações realizadas durante o percurso de doutoramento	203
	Anexo II - Guião para Entrevistas	205
	Anexo III - Codificação Aberta	207
	Anexo IV - Entrevista a CG da Organização C	227
	Anexo V - Entrevista a TV da Organização D.....	237
	Anexo VI - Entrevista a PJ da Organização E	251
	Anexo VII – Entrevista a Académica Doutorada em Serviços Partilhados F.....	259

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema da Investigação e Redação da Tese, baseado em (Domingues, 2013)	13
Figura 2 - Relação entre a gestão da informação e gestão do conhecimento	24
Figura 3 - Pirâmide de Cleveland, adaptado de (Cleveland, 1982).....	26
Figura 4 - Pirâmide de Ackoff, adaptado de (Ackoff, 2010)	28
Figura 5 - Dimensões do conhecimento, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1997).....	40
Figura 6 - Espiral de criação de conhecimento, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1997).....	45
Figura 7 - Organização de conceitos de conhecimento.....	50
Figura 8 - Diagrama de Porter e os Serviços Partilhados	54
Figura 9 - Conceito de Serviços Partilhados, adaptado de (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999).....	58
Figura 10 - Desafios comuns de SOA e SP, baseado em (Greer & Martin, 2007).....	65
Figura 11 - Sistema orientado aos serviços, adaptado de (Sousa & Pinto, 2010).....	66
Figura 12 - Taxonomia de Bloom, adaptada de (Bloom, Engelhart, Frust, Hill, & Krathwohl, 1975).....	84
Figura 13 - Rotatividade de Recursos Humanos, adaptado de (Pinto A. S., 2009)	94
Figura 14 - Processos de implementação do <i>e-Learning</i> , adaptado de (Wild, Griggs, & Downing, 2002)	97
Figura 15 - Processos de implementação da Gestão de Conhecimento, adaptado de (Wild, Griggs, & Downing, 2002).....	98
Figura 16 - Do conhecimento tácito ao conhecimento explícito, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1995).....	99
Figura 17 - Modelo de investigação qualitativa, adaptado de (Myers M. , 2010)	103
Figura 18 - Metodologias de investigação e paradigmas associados, adaptado de (Myers M. , 2010)	106
Figura 19 - Métodos e Estratégias de investigação, adaptado de (Villiers, 2005).....	107
Figura 20 - Estrutura de codificação, adaptado de (Strauss & Corbin, 1990).....	112

Figura 21 - Ciclo de recolha e análise de dados no método Grounded Theory, adaptado de (Strauss & Corbin, 1998).....	113
Figura 22 – Aplicação do método da Grounded Theory - contexto de investigação.....	120
Figura 23 - Aplicação da Grounded Theory no Processo de Construção de Novas Teorias	121
Figura 24 - Construção de teoria por meio do processo de pesquisa, adaptado de (Goulding C. , 2002)	140
Figura 25 - Relação das Classes obtidas por saturação com a Socialização, Externalização, Combinação e Internalização apresentado por (Nonaka & Takeuchi, 1997)	152
Figura 26 -Instanciação das Classes no Modelo de Nonaka e Takeuchi, baseado em (Nomura & Kametsu, 1999)	154
Figura 27 - Modelo Delta Mais	161
Figura 28 - Conhecimento disponível e partilhável	164
Figura 29 - Variáveis independentes e variável dependente.....	164
Figura 30 - Sistema de retroação	165
Figura 31 - Conhecimento Organizacional Partilhável entre Organizações e Emergência.....	166
Figura 32 - Conhecimento criado pela combinação e recombinação do existente	166
Figura 33 - O Modelo Delta Mais e o Crowdsourcing.....	186

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Organização da Tese	16
Tabela 2 - Resumo da caracterização de conceitos, adaptado de (Zeleny, 1987)	27
Tabela 3 - Dados, Informação, Conhecimento, Entendimento e Sabedoria	29
Tabela 4 - Tipos de conhecimento organizacional, (Fonte: Spender, 1996)	32
Tabela 5 -Conhecimento Tácito versus Conhecimento Explícito, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1997).....	41
Tabela 6 - Número de Afirmações relevantes por Entidade e Agregador	142
Tabela 7 - Codificação Axial	144
Tabela 8 - Codificação Seletiva.....	149

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

CE – Comissão Europeia

CSP – Centro de Serviços Partilhados

EPE – Entidade Pública Empresarial

GC – Gestão do Conhecimento

GCO – Gestão do Conhecimento Organizacional

GT – Grounded Theory

LMS - Learning Management Systems

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SI – Sistemas de Informação

SP – Serviços Partilhados

SAC – Sistemas Adaptativos Complexos (CAS - Complex Adaptive Systems)

SPA – Setor Público Administrativo

TI – Tecnologias da Informação

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

TSI – Tecnologias e Sistemas de Informação

USP – Unidades de Serviços Partilhados

Nota: O termos Anglo-saxónicos de utilização comum como on-line, back-office, just-in-time entre outros, mesmo tendo tradução, optou-se pelo seu uso em Inglês, tal como são utilizados nas organizações e particularmente no contexto das Tecnologias e Sistemas de Informação.

Parte I - Introdução

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

Num ambiente caracterizado pela competitividade, pela inovação e mudança constante, o Conhecimento e a Gestão do Conhecimento (GC) definem, mais do que nunca, se uma organização caminha para o sucesso ou insucesso (Leliaert, Candries, & Tilmans, 2003). A história tem demonstrado que o investimento na GC é um fator decisivo para a criação de valor nas organizações (Smith & McKeen, 2004). Esta realidade deve-se, em grande parte, à crescente transformação das economias industriais em economias baseadas no conhecimento, o que obriga as organizações a centrarem-se cada vez mais na gestão do seu conhecimento e consequentemente numa aprendizagem contínua (Serrano, Gonçalves, & Neto, 2005). A gestão do conhecimento é uma função de gestão essencial numa economia baseada no conhecimento. Na medida em que é gerado e utilizado pelos indivíduos, considera-se que o conhecimento está associado às pessoas.

Com a alteração de paradigma económico, emergiram novas realidades organizacionais e novos modelos de gestão. O conceito de Serviços partilhados (SP) é um conceito baseado numa estratégia colaborativa segundo a qual, serviços transversais selecionados, comuns a diversas unidades de negócio de uma organização, são concentrados em unidades de negócio que promovem a eficiência e eficácia. Baseando-se em três princípios: *standardização*, consolidação e reengenharia, fortemente dependente das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC).

O paradigma de uma economia baseada no conhecimento implica um processo de aprendizagem contínua, essencial para que os recursos humanos se possam manter atualizados e capazes de desempenharem as suas funções de forma eficaz e eficiente. Também nesta área as Tecnologias de Informação (TI) podem facilitar esta aprendizagem através dos chamados sistemas de *e-Learning* (Santos & Ramos, 2009).

A presente investigação posiciona-se na convergência de diversas áreas científicas destacando-se as Tecnologias e Sistemas de Informação (TSI) e a Gestão. Por se posicionar numa área de confluência aporta a si dificuldades e riscos mas também oportunidades que

podem e devem ser aproveitadas. Neste contexto, os Sistemas de Informação assumem um posicionamento idiossincrático entre as Escolas de *Business* com origem na América do Norte e as Escolas de Engenharia da Europa Central.

Geralmente, falar em sistema ou natureza sistémica, tem como objetivo fazer referência ao funcionamento global, total e integrado, no qual o todo é maior (ou diferente) do que a soma das suas partes (Chiavenato, 1992).

Neste capítulo introdutório é apresentada a contextualização da Tese, descrito o problema que se pretendeu resolver bem como a oportunidade encontrada conducente ao colmatar daquela lacuna. Descreve ainda, a motivação e pertinência do trabalho, tanto no que concerne ao suporte científico quanto ao que à experiência profissional diz respeito. É apresentada a conceção da investigação, metodologia utilizada e contributos para a Gestão de Conhecimento Organizacional. Por último, é exposta a estrutura da Tese, referindo de forma breve os capítulos que a compõem sendo ainda apresentado o resumo dos resultados obtidos.

1.1 Enquadramento do Estudo

Desde a década de 90 que as Organizações, Públicas e Privadas têm colocado nas suas agendas preocupações com a Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO), (União Europeia, 2003). Desde essa altura que se evidencia a vontade e a necessidade de aperfeiçoar o seu funcionamento, tornando-as mais proativas, mais eficientes, mais eficazes, e essencialmente mais orientadas para o cliente ou para o cidadão, incrementando substantivamente a transparência no sector público e a transparência do cidadão nas suas relações com o Estado (Vidigal, 2005).

Assim, quando falamos em Administração Pública Eletrónica falamos de sistemas administrativos horizontais que se traduzem no fornecimento contínuo de Serviços Eletrónicos aos cidadãos e às empresas, através da adequada partilha e reutilização da informação recolhida na sociedade (Vidigal, 2005).

A maturidade das democracias estimulou o nível de exigência dos cidadãos perante as administrações locais, regionais e nacionais. Concomitantemente, aumentou a vontade dos

governantes corresponderem àquelas exigências por forma a oferecerem serviços com elevados níveis de qualidade, passando a incluir nas suas políticas preocupações que denotam implícita ou explicitamente um desejo de transformação do serviço prestado, tornando os servidores do estado mais assertivos, aumentando a sua eficiência e eficácia. Verifica-se uma tendência crescente de aproximar as estratégias de serviço público com as formas de atuar das organizações em geral, sejam empresas privadas, organizações institucionais com ou sem fins lucrativos, ou outras.

Segundo observações conduzidas pela Comissão Europeia, os governos de todo o mundo tomaram consciência de que não seria possível apostar em serviços eletrónicos sem uma integração dos sistemas de *back-end* dos organismos públicos, onde as normas das TIC's constituem um requisito fundamental para assegurar a interoperabilidade de sistemas e serviços de tecnologias da informação e da comunicação (Comissão Europeia, 2013). O aparecimento de plataformas globais interligadas e a crescente preocupação no desenvolvimento de *standards* que assegurem a integração tecnológica de plataformas e sistemas, cria as condições propícias para uma eficiente cooperação intra e interorganizacional suportada pelo esbatimento dos custos de transação (Casson, 2013).

Na Administração Pública, nas suas múltiplas configurações, verifica-se a necessidade de partilhar informação em tempo útil ou mesmo *online*, uniformizar procedimentos para que qualquer funcionário de um qualquer organismo tenha a possibilidade de exercer a sua função com o mesmo nível de assertividade, independentemente da distância a que se encontra do poder de decisão.

Neste contexto, em que se exige, por parte dos clientes e cidadãos, serviços de qualidade, sejam serviços eletrónicos ou serviços prestados pelos diversos agentes, o desenho, conceção, implementação e disponibilização dos referidos serviços implicam uma uniformização e nível de qualidade não compagináveis com amadorismos ou simples boa vontade. A satisfação do cliente, tantas vezes advogada por quem presta os serviços, só pode ser alcançada pelo constante incremento de conhecimento dos agentes públicos ou privados. Ao necessário

incremento progressivo e contínuo do conhecimento, deverá estar associada uma estratégia e mecanismos potenciadores da criação e gestão desse conhecimento.

1.2 O Problema e Objetivos da Investigação

A progressiva transformação de economias industriais em economias baseadas no conhecimento obriga as organizações a centrarem-se na gestão do seu conhecimento e consequentemente numa aprendizagem contínua.

Uma organização é uma entidade de natureza sistémica capaz de produzir bens e serviços, e cujos bens e serviços e a própria atividade são do interesse de terceiros, como clientes, trabalhadores, ou até entidades afetadas, positiva e negativamente, pela própria laboração da organização (Sousa A. , 1999). Na Administração Pública a atividade dos profissionais, que executam acriticamente orientações técnicas e políticas, as suas atividades são essencialmente do interesse dos cidadãos que, no limite, podem ser do interesse de toda a sociedade.

A forte incorporação de componentes tecnológicas nas organizações esbate progressivamente as suas fronteiras, podendo assim, cada vez mais uma organização ser identificada como um sistema aberto que se caracteriza pelo intercâmbio e pela sua capacidade de adaptação ao meio ambiente. Os sistemas abertos trocam regularmente matéria, energia e informação e são fundamentalmente adaptativos pois, para sobreviverem, precisam de se ajustar continuamente às condições mutáveis do meio. Essa adaptabilidade é um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento do próprio sistema.

A aprendizagem, suportada no conhecimento organizacional, transforma o conhecimento num recurso fundamental para a sobrevivência das organizações. Neste contexto, a gestão de conhecimento (GC) assume uma importância crescente, como forma das organizações potenciarem o conhecimento de que dispõem, estimulando assim a capacidade de obterem vantagens competitivas.

Tradicionalmente, o conhecimento não seria considerado um recurso mas sim um fator ou um fator de produção. Contudo, numa sociedade denominada por “sociedade do conhecimento”, num contexto em que pretende-se gerir o próprio conhecimento, é considerado um recurso,

porquanto é cada vez mais uma componente imprescindível na produção de bens e serviços. O valor desses bens e serviços está diretamente relacionado com o conhecimento incorporado, mesmo quando este é de difícil quantificação ou mensuração, limitado e não se dissipa com o uso.

Considera-se Conhecimento Organizacional a combinação de dados e informação, aos quais é adicionada a opinião de especialistas, habilidades e experiências, que resulta num recurso valioso que pode ser utilizado para auxiliar a tomada de decisão. Pode concluir-se que desta adição de opiniões e habilidades, ou seja destas diferentes formas de saber fazer, será produzido conhecimento organizacional distinto em cada organização, que poderá divergir em função do ramo de atividade em que a organização se insere, o ambiente económico, sociocultural e legal, e na sua localização no espaço e no tempo.

A Gestão do Conhecimento é considerada como um processo iterativo de criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A combinação dos serviços partilhados e o *e-Learning*, dois fenómenos tecnológico-organizacionais com funções de gestão, podem ser instrumentos de partilha, divulgação e incremento do conhecimento organizacional. O conceito de SP está associado ao conceito de concentração dos recursos da organização em vez da sua centralização, incorporando uma mentalidade "corporativa" (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999). O *E-Learning* é educação/formação *just-in-time*, integrada na cadeia de valor de uma organização. É a entrega individualizada e detalhada de conteúdos dinâmicos de aprendizagem em tempo real, auxiliando o desenvolvimento do conhecimento das comunidades, vinculando os formandos (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999). O princípio subjacente ao *e-Learning* é que as ferramentas e o conhecimento necessários para executar um trabalho são movidos pelos formandos, onde quer que se encontrem.

Esta investigação assenta no conceito “*resource based view*”¹ da organização em que o seu conhecimento é também um recurso. O conhecimento organizacional torna-se assim num recurso, que, enquanto tal, tem que ser gerido, havendo necessidade, pelas suas características intrínsecas, de o recolher, armazenar, fazer evoluir (dar origem a novo conhecimento) e distribuir. Esta necessidade assume uma maior relevância na Administração Pública pela sua diversidade, níveis de atuação (local, regional e central), dispersão geográfica e volatilidade da informação de suporte.

A Visão Baseada em Recursos pressupõe que a obtenção de vantagens competitivas resulta da construção de competências que asseguram uma posição sustentável no ambiente, onde a principal causa da variedade de desempenho reside na natureza específica dos seus recursos e competências (Caridade, Barbero, & Ferreira, 2005).

Num contexto caracterizado pela competitividade, inovação e mudança, a GCO é um fator decisivo para a criação de valor ou mesmo para a sustentabilidade das organizações. Essa gestão assume, pelas suas características, particular acuidade no contexto dos SP. Os Centros de Serviços Partilhados (CSP) são modelos de gestão complexos que se pretendem eficientes e eficazes, o que implica a utilização de modelos de gestão do conhecimento organizacional inovadores suportados em TSI que sejam adaptativos e sustentados numa aprendizagem contínua.

Objetivo Geral

A diversidade e complexidade dos conceitos apresentados, como serviços partilhados e *e-Learning* na gestão do conhecimento organizacional, aconselham a uma prévia contextualização e acondicionamento dos próprios conceitos aqui trabalhados, por forma a poderem ser enquadrados e integrados num modelo desenvolvido e apresentado no presente trabalho. O presente trabalho tem como principal objetivo o desenvolvimento de um modelo de GCO, num contexto específico e complexo como são os CSP, onde a utilização *e-Learning*,

¹ Resource Based View (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma perspetiva da estratégia que explica a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências diferenciadores da organização.

devidamente enquadrada, surge como um paradigma facilitador da gestão do conhecimento organizacional e potenciador da sua criação.

Como suporte teórico e científico, o trabalho desenvolvido foi baseado na teoria da criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, no processo de criação de conhecimento de Davenport, e nos conceitos de conhecimento propostos por Bunge, apresentados na secção 2.2.

Assim, foi propósito da presente investigação desenvolver um modelo que fosse capaz de contribuir para o desenvolvimento das organizações inseridas num contexto de SP através da gestão do conhecimento organizacional com recurso ao *e-Learning*. Pretende-se que o modelo desenvolvido promova a eficácia, a eficiência e a efetividade dos serviços prestados, considerando-se efetividade a capacidade real das organizações corresponderem às solicitações do meio, o que pressupõem conhecer a procura e, em tempo útil adequar a organização para prestar o serviço em causa.

Objetivos Específicos

Como objetivos específicos que derivam do objetivo geral tem-se:

- Rever e sistematizar estudos desenvolvidos sobre a inter-relação da gestão de conhecimento organizacional, serviços partilhados e *e-Learning*;
 - Criar um modelo de gestão do conhecimento organizacional que demonstre a criação de novo conhecimento;
 - Demonstrar a emergência de conhecimento pela combinação e recombinação do conhecimento existente;
 - Apresentar como a gestão do conhecimento organizacional deve ser concebida e implementada nos centros de serviços partilhados, por forma a potenciar a criação de novo conhecimento;
 - Apresentar um referencial que oriente a implementação e exploração do modelo.
-

1.3 Conceção da Investigação

Num processo de procura do conhecimento, encontram-se o investigador e o objeto investigado. Por um lado, o investigador consciente que procura novo conhecimento e por outro, o objeto que se pretende conhecer. O conhecimento apresenta-se como o resultado da relação entre os dois elementos (sujeito e objeto). A consciência desta relação intrínseca ao ato de investigar condiciona o posicionamento do investigador e a conceção de toda a investigação.

Num projeto de investigação é fundamental refletir sobre todo o processo de investigação, de modo a garantir que os objetivos são alcançados com recurso a processos válidos. Para avaliação do interesse deste tema de investigação e da metodologia utilizada, na fase inicial deste percurso de investigação foi apresentada e defendida uma proposta de investigação *Research Proposal* na presença de investigadores independentes e experientes. Fruto duma primeira reflexão foram apresentados os aspetos considerados importantes: os objetivos de investigação; o paradigma e a metodologia de investigação que poderiam ser adotados; e as condições existentes para a concretização do trabalho de investigação (e.g., contactos, adequação do tema ao investigador, organizações disponíveis para colaborar num projeto desta natureza).

Deve ser realçada a importância dos comentários efetuados pelos investigadores / arguentes que foram decisivos para se avançar com a investigação nesta área, seguindo alguns dos parâmetros propostos mas enriquecidos pelas sugestões de melhoria e recomendações metodológicas.

Em resultado dessa reflexão concluiu-se ser mais adequada a adoção de métodos qualitativos e entendeu-se que a abordagem que mais se ajustava a este trabalho de investigação seria aplicação do método Grounded Theory (GT).

Entende-se como método o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação constituindo um instrumento do conhecimento que proporciona aos investigadores em geral a realização de um trabalho científico.

A utilização de métodos qualitativos foi fundamentada em Benbasat et al., (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987), que defendem a utilização de métodos qualitativos em diversos contextos, compagináveis com o contexto a presente investigação, secção 5.1. Segundo os autores, estes métodos justificam-se em diversos contexto organizacionais, i.e., na geração de teorias a partir da prática, no estudo dos Sistemas de Informação no seu contexto real, estudo de objetos ou domínios para os quais não existem teorias e na descrição e compreensão do estado da arte nas situações em que a prática se antecipa à teoria.

O termo grounded theory pode ser traduzido para Português como teoria fundamentada ou teoria fundamentada em dados, contudo, por opção, será utilizado o termo Anglo-saxónico por ser comumente aceite na literatura portuguesa e nos meios académicos. A GT surgiu há pouco mais de 30 anos e teve a sua origem em estudos no contexto da sociologia. A tradição do interacionismo simbólico ligado à Escola de Chicago, teve como um dos seus aspetos distintivos a valorização do envolvimento do investigador no processo de investigação, ou seja, na forma como o investigador se vê neste processo e não como o mundo exterior se lhe apresenta.

A revisão da literatura mostrou-se imprescindível para rever ou conhecer o estado da arte sobre o objeto de estudo e identificar outros investigadores que desenvolvem trabalhos na mesma área ou em áreas similares. Para além do contacto com o estado da arte, a revisão de literatura é também essencial para a consolidação do conhecimento, que poderá conduzir não só a novas interpretações como assegurar a continuidade da investigação desse objeto de estudo (Galliers, 1992).

O contexto desta investigação é algo complexo pelo facto do trabalho aqui apresentado ser agregador de três realidades organizacionais distintas, mas que se pretendem integradas e integradoras do conhecimento organizacional, ou seja, o *e-Learning* no contexto dos serviços partilhados como instrumentos de suporte à gestão do conhecimento organizacional. Assim, no presente trabalho de investigação, através da recolha de dados, pretendeu-se por um lado identificar, clarificar e sistematizar um conjunto de conceitos e aspetos chave relacionados com a GCO, os SP e o *e-Learning* e, por outro lado, reunir, analisar e sistematizar um conjunto de

contribuições dispersas sobre toda a problemática e dessa forma, contribuir para o desenvolvimento e acumular de conhecimento na área da gestão do conhecimento organizacional num contexto de serviços partilhados. A diversidade das áreas científicas abordadas, exigiu uma análise exaustiva e profunda de cada tema, privilegiando-se analisar alguns dos principais trabalhos desenvolvidos neste contexto, no sentido de conhecer melhor a forma ou formas como estes três conceitos se relacionam ou se podem relacionar, se complementam ou se podem complementar.

Desde o início deste trabalho que foi considerada a possibilidade, cada vez mais desejada e valorizada pela sociedade, de efetuar uma investigação científica, cujo resultado fosse capaz de ter aplicação prática.

Para orientar e suportar um percurso de investigação, necessariamente longo, foi desenvolvido o esquema da figura 1, que representa, de forma gráfica, a súmula das opções estruturantes da tese.

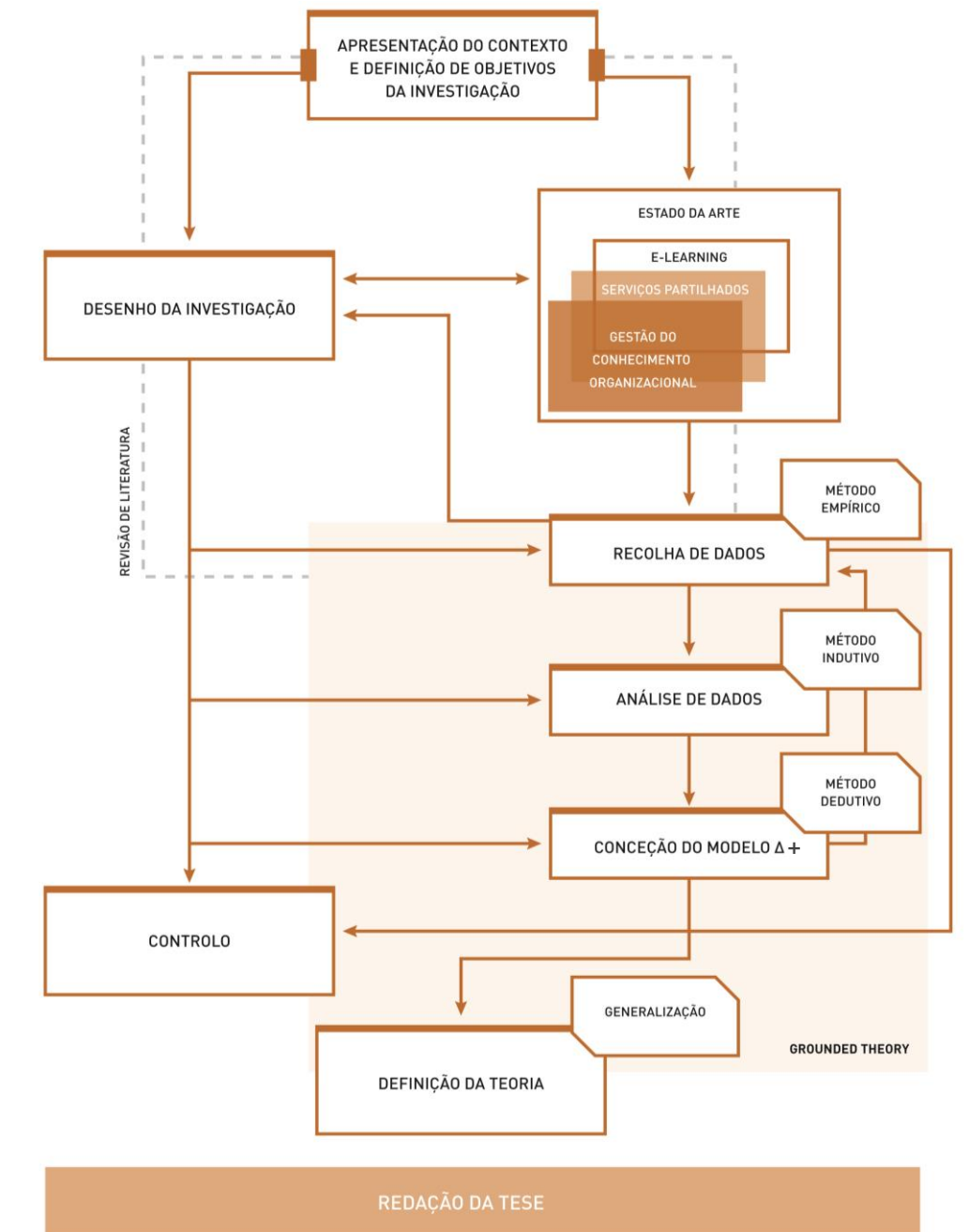


Figura 1 - Esquema da Investigação e Redação da Tese, baseado em (Domingues, 2013)

As pesquisas científicas requerem a combinação de métodos indutivos e dedutivos para produzirem conhecimento, Lambert *et.al.*, (Lambert, Edwards, & Cable, 2006). Este ciclo indutivo - dedutivo, também designado por abdução, fornece-nos um caminho que permite transformar conceitos em teorias, isto é, para produzir valor, a pesquisa deve progredir de uma forma descritiva e concetual para uma forma explicativa e preditiva (Lambert, Edwards, &

Cable, 2006). O método utilizado reflete esta interação no relacionamento entre a fase de análise de resultados do estudo de campo e a concetualização proposta.

Para organizar todos os conceitos e definir todo o posicionamento filosófico perante a investigação, foi utilizado o modelo de investigação qualitativa apresentado por Michael Myers (Myers M. , 2004).

Considerou-se a Grounded Theory o método mais adequado à resolução do problema proposto, este método, oriundo das Ciências Sociais, tem sido frequentemente utilizado com maior incidência nos últimos tempos em investigações relacionadas com os Sistemas de Informação, envolve a descoberta de conceitos e hipóteses, com o emergir da teoria a partir dos dados (Villiers, 2005).

A recolha de dados empíricos desenvolveu-se, essencialmente, com recurso a observação participante. Segundo Flick (2014) a observação participante é definida como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação diretas e a introspeção. Consideram-se documentos como artefactos padronizados na medida em que ocorrem tipicamente em formatos determinados, como notas, relatórios de caso, contratos, rascunhos, anotações, diários, estatísticas, certidões, sentenças, cartas ou pareceres de especialistas (Flick, 2014) ou por outro lado, afastando-se a definição de documentos estáticos e predefinidos, podem ser considerados como campos, estruturas e redes de ação.

Destes pressupostos surgiu a estrutura de investigação representada na figura 1 devidamente justificada no capítulo 5 que representa de forma esquemática a metodologia de investigação, desde a conceção, “research design”, até à redação da dissertação. No início desta investigação identificou-se o contexto e definiram-se os objetivos com base na experiência profissional e académica e na constante revisão de literatura. Com recurso a métodos empíricos efetuou-se a recolha de dados, cuja análise ocorreu com a aplicação e métodos indutivos. O Modelo foi concebido com recurso a métodos essencialmente dedutivos. A teoria foi definida por generalização. O rigor científico foi controlado por métodos científicos e teorias aceites nas diferentes áreas científicas.

1.4 Contribuições

Como primeira contribuição, é definido um novo modelo, designado por Modelo $\Delta+$, apresentado na secção 8.2, que promove a criação de conhecimento novo para o CSP e para as organizações que usufruem dos seus serviços. O novo conhecimento é adquirido por um lado, pela transferência de conhecimento que cada organização coloca ao dispor de todas as outras e com potencial para ser integrado por elas. A adoção desse conhecimento implica a sua prévia explicitação, ou seja a transformação de conhecimento tácito em explícito (externalização), cumprindo-se assim o primeiro processo de partilha de conhecimento.

Por outro lado, como segunda contribuição, decorrente da primeira, é apresentado o Fator Δ (Delta) que representa o mecanismo capaz de evidenciar um conjunto de conhecimento emergente, representado por expressão matemática, conforme demonstrado na secção 8.3, resultante da combinação e recombinação sucessivas de diferentes conhecimentos das diversas organizações. A emergência de novo conhecimento acontece pela possibilidade que os CSP têm de combinar diferentes memórias organizacionais e, potencialmente encontrar novos padrões de ação e novo conhecimento.

Uma outra contribuição importante é designada por Classes de Melhoria, que emergindo do processo metodológico de *grounded theory*, orientam para a aplicação prática e exploração do Modelo $\Delta+$. Através destas recomendações, instrumento de operacionalização, as nas suas economias.

1.5 Organização da Tese

Nesta secção descreve-se a forma como se encontra organizada a tese, baseada em quatro partes (I - Introdução, II - Suporte Teórico e Estado da Arte, III - Fundamentação e Descrição do Estudo, IV – Trabalhos Realizados e Resultados e V - Conclusões) e nove capítulos.

Tabela 1- Organização da Tese

Parte I Introdução	Cap. 1 - Introdução
Parte II Suporte Teórico e Estado da Arte	Cap. 2 - Gestão de Conhecimento Organizacional
	Cap. 3 - Serviços Partilhados
	Cap. 4 – <i>e-Learning</i>
Parte III Fundamentação e Descrição do Estudo	Cap. 5 - Abordagem de investigação
	Cap. 6 - Apresentação dos casos exploratórios
Parte IV Trabalhos Realizados e Resultados	Cap. 7 - Casos Exploratórios
	Cap. 8 - Os contributos: Modelo Delta Mais, Fator Delta e Classes de Melhoria
Parte V Conclusão	Cap. 9 - Conclusões

Parte I - Introdução

Na primeira parte e primeiro capítulo – Introdução - procedeu-se ao enquadramento do trabalho, ao que se seguiu a identificação do problema de investigação. Apresentaram-se o problema e os objetivos gerais e específicos, bem como uma descrição sintética de suporte ao processo de investigação, como foi concebido e implementado. São ainda apresentadas de forma sucinta as principais contribuições para o conhecimento técnico e científico.

Parte II - Suporte Teórico e Estado da Arte

Na segunda parte foram incluídos os capítulos dois, três e quatro. No capítulo dois - Gestão de Conhecimento Organizacional - são apresentados os conceitos teóricos e casos práticos que ajudam a compreender os conceitos de Gestão de Conhecimento Organizacional. Definindo-se tanto quanto possível conceitos de conhecimento e conhecimento organizacional, fundamentais

para o enquadramento deste trabalho. É apresentado neste capítulo o processo de criação de conhecimento e as condições para a criação de conhecimento organizacional. São ainda apresentados conceitos de conhecimento comportamental, percetual e concetual. Nas organizações, o conhecimento muitas vezes é transposto, não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (Davenport & Prusak, 2000)

No capítulo três - Serviços Partilhados - são apresentados os resultados da revisão de literatura sobre SP, como modelos de gestão de serviços partilhados.

No capítulo quatro - *e-Learning* - são elencados conceitos e modelos de *e-Learning*, como tecnologias de suporte e modelos de desenvolvimento de conteúdos. Por último, neste capítulo é apresentado o *e-Learning* como uma ferramenta de suporte à gestão do conhecimento organizacional.

Parte III - Fundamentação e Descrição do Estudo

A terceira parte é constituída pelos capítulos cinco e seis que apresentam a abordagem de investigação e a apresentação dos casos exploratórios.

No capítulo cinco – Abordagem de investigação – são apresentados o problema e a questão de investigação, a concetualização de uma investigação de cariz qualitativo bem como a abordagem metodológica (pressupostos filosóficos, método de investigação *grounded theory*, técnicas de recolha de dados e abordagem de análise).

No capítulo seis - Apresentação dos casos exploratórios – é apresentada a oportunidade de investigação, o enquadramento da investigação com a metodologia *grounded theory* e a caracterização das organizações e dos profissionais que colaboraram nas entrevistas.

Parte IV - Trabalhos Realizados e Resultados

A quarta parte é constituída pelos capítulos sete e oito. No capítulo sete – Casos Exploratórios – com base nas transcrições das entrevistas foram efetuadas a codificação dos materiais empíricos recolhidos, iniciando-se com a codificação aberta, seguindo a codificação axial e finalmente a codificação seletiva.

No capítulo oito – Os contributos – São apresentados o Modelo $\Delta+$, o Fator Δ e Classes de Melhoria.

Parte V - Conclusão

Na quinta parte é apresentado o capítulo nove.

No capítulo nove – Conclusões – são apresentados o foco do trabalho, a síntese dos esforços de investigação e dos resultados da investigação, são apresentadas as aprendizagens mais relevantes e limitações do trabalho, são ainda apresentadas propostas de trabalho futuro e considerações finais.

1.6 Súmula

Resumindo, considera-se que o Conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornece um quadro de trabalho para a avaliação e incorporação de novas experiências. Tem origem e é aplicado nas mentes dos conhecedores. Uma sociedade globalizada e baseada no conhecimento, torna-se evidente que a gestão do conhecimento organizacional necessita de agregar todos os aspetos da organização, para aumentar a eficiência e eficácia dos negócios. Esta necessidade é tanto mais evidente quanto maior for a dimensão e a diversidade de serviços prestados e processos organizacionais, características intrínsecas ao conceito de SP.

A necessidade de encontrar um modelo de GCO eficaz para um contexto complexo de SP, com recurso às tecnologias de informação e da comunicação, motivou a presente investigação, que culminou com a apresentação de um Modelo de gestão de conhecimento organizacional, o Modelo $\Delta+$.

O Modelo $\Delta+$, suportado no ciclo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) é resultante da aplicação de uma abordagem metodológica qualitativa apresentada por Myers (2013). Foi assumido um posicionamento interpretativista complementado com uma abordagem crítica. O método utilizado foi baseado na *grounded theory* que é um método de cariz qualitativo que, progressivamente tem vindo a ser mais aplicada a estudos sociológicos,

nomeadamente pelos investigadores das áreas de estudo das organizações e nos sistemas de informação. A recolha de materiais de análise para o presente trabalho foi efetuada com recurso a técnicas de análise documental, observação participativa e inquéritos por entrevistas.

De todo este processo, para além da criação de um Modelo $\Delta+$, derivou o Fator Δ , representado por expressões matemáticas, que evidenciam o novo conhecimento, ou conhecimento emergente, resultante da combinação e recombinação sucessivas de conhecimento existente das diversas organizações nos CSP, útil para medir ou sensibilizar os decisores para a importância da criação de novo conhecimento.

Aliado ao Modelo $\Delta+$, foi identificado um conjunto alargado de Classes de Melhoria, que, emergindo do processo metodológico de *grounded theory*, orientam para a aplicação prática e exploração do modelo, enquanto enfatizam a gestão do conhecimento organizacional como um processo interativo de criação do conhecimento organizacional, definindo-o como “a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento organizacional, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Parte II - Suporte Teórico e Estado da Arte

Capítulo 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento organizacional é um campo de investigação multidisciplinar que é transversal a áreas como os sistemas de informação, ciências da computação, gestão de recursos humanos e ciências organizacionais entre outras, que se destinam a promover, nas organizações a obtenção, partilha e reutilização do conhecimento, nomeadamente as competências individuais e de grupo. Com o objetivo de melhorar a qualidade, aumentar a eficácia e a eficiência, aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores, reduzir o risco e capitalizar o conhecimento, através da imaginação, experiência e experimentação.

A gestão do conhecimento é uma função de gestão essencial na economia do conhecimento, ou seja, baseada no conhecimento. Segundo Prusak (1997) a natureza de bens e serviços mudou. Atualmente o valor de uma organização reside na acumulação de conhecimento, no saber fazer, nas redes de valor que concentra interna e externamente, na adoção dos melhores processos de negócio. Na realidade o valor de uma organização assenta, basicamente, nas pessoas, no conhecimento e no capital intelectual, que é utilizado para a distinguir de outras, capaz de gerar vantagens competitivas e criar riqueza.

As organizações têm um ativo valioso no conhecimento informal que é utilizado diariamente pelos seus trabalhadores, mas esse ativo vive na memória individual e coletiva humana, e, portanto, sem grandes preocupações de gestão nem garantias de conservação. O simples facto do detentor de determinado conhecimento se mudar para a concorrência, pode significar um prejuízo incalculável para a organização. Assim, estrategicamente, as organizações devem, dentro do possível, recolher e armazenar o conhecimento detido pelos seus colaboradores, como premissa para garantirem a sua continuidade.

2.1 Gestão do Conhecimento

Existem barreiras técnicas e culturais significativas para capturar o conhecimento informal e torná-lo explícito. Ferramentas de *groupware*² tendem a explicitar, pela partilha do conhecimento informal mas, por razões de dispersão, é de difícil apreensão para criar uma memória organizacional acessível e abrangente (Conklin, 2001). Considerando-se o conhecimento organizacional um recurso indispensável à sobrevivência das organizações torna-se necessário, baseado nas ferramentas existentes ou complementadas por outras, desenvolver a GCO como função de gestão.

O conhecimento está associado às pessoas, na medida em que é gerado e utilizado pelos indivíduos. O conhecimento é informação aplicada à ação (Davenport, 1998), isto é, conhecimento é a informação da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão que as pessoas usam para planejar e implementar as suas decisões, baseado num processo contínuo de explicitação de conhecimento tácito, conforme se apresenta na figura 2.



Figura 2 - Relação entre a gestão da informação e gestão do conhecimento

Para se falar de GCO é aconselhável clarificar conceitos como conhecimento, conhecimento organizacional e gestão do conhecimento organizacional.

² Groupware é um software multiutilizador, cooperativo com características colaborativas, suportado em sistemas de comunicação e resolução de problemas utilizado para ajudar as pessoas a trabalhar em conjunto de forma mais eficaz.

2.1.1 Conhecimento

Todo conhecimento torna-se um autoconhecimento, devido à necessária vinculação do meio ao indivíduo que pertence ao próprio meio. Essa interação torna-se imperativa pela gênese unívoca entre os muitos elementos integrantes do mundo, sem esquecer que o homem é um desses elementos. Ocorre, deste modo, um acoplamento estrutural entre o sistema neurológico do observador e o meio, proporcionando, assim, uma mútua transformação e adaptação. O ser é modificado pelo meio ao qual o próprio ser pertence e modifica (Trindade, 2007).

O Dicionário de Inglês Oxford (2000) apresenta uma visão ampla do substantivo conhecimento: (i) informações e competências adquiridas através da experiência ou da educação; (ii) a soma do que é conhecido num determinado campo ou no total; (iii) a consciência ou familiaridade adquirida pela experiência de um facto ou situação.

Pensadores como Platão, Aristóteles, Descartes ou Kant, apresentaram definições de conceito “Conhecimento” in (Zilles, 2005). Para Platão conhecimento é a “crença verdadeira justificada” em que a percepção é apenas alcançada pelo conhecimento pré-natal. Por outro lado o seu discípulo Aristóteles descreveu conhecimento como uma abstração alcançada pela experiência e reflexão. Verificando-se assim duas abordagens epistemológicas contrárias (Zilles, 2005).

Do Racionalismo de Platão ao Empirismo de Aristóteles, do Racionalismo Continental de Descartes à tentativa de combinar o Empirismo Britânico com o Racionalismo Continental de Kante encontram-se múltiplas definições de conhecimento. Perante tal diversidade de definições, pretende-se, de entre elas encontrar as que mais se adequam às preocupações da GCO num contexto de SP bem como identificar, tanto quanto possível, as delimitações das fronteiras do conceito de conhecimento enquadrado numa cadeia concetual de dados, informação, conhecimento e sabedoria.

De acordo com Davenport (1998) a informação que as pessoas usam para planear e implementar ações que permitem a um indivíduo ou uma organização serem mais capazes de planear e executar ações mais eficientes e efetivas. O conhecimento está pois associado às pessoas, na medida em que é gerado e utilizado pelos indivíduos. Uma vez apreendido, fruto de um processo contínuo de aprendizagem, torna-as mais habilitadas a desempenharem as

suas atividades de forma mais assertiva. É da utilização e da interpretação da informação, como por exemplo a informação que consta de um relatório ou de um gráfico, que resulta a criação e o desenvolvimento de conhecimento sobre um determinado tema específico (Serrano, Gonçalves, & Neto, 2005), (Santos & Ramos, 2009)

Um dos primeiros trabalhos na área das ciências da informação, apresentado por Cleveland (1982), no artigo "A informação como recurso" foi exibido um esquema hierárquico de três níveis, informação, conhecimento e sabedoria, figura 3. Cleveland coloca o seu foco na informação que define como um recurso intangível que é expansível, comprimível, substituível, transportável, difuso e partilhável.



Figura 3 - Pirâmide de Cleveland, adaptado de (Cleveland, 1982)

Conhecimento é informação internalizada pela pesquisa, estudo ou experiência que tem valor para a organização. No entendimento de Davenport (1998) conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Assim, o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, resultante de percepção e manipulação inteligentes da informação, transforma-se em conhecimento. O conhecimento existe na mente das pessoas e serve de base às ações inteligentes ancoradas nas crenças do seu detentor (Davenport, 1998).

Zeleny (1987) fornece uma hierarquia de quatro níveis, que inclui explicitamente dados como a primeira camada sintática. Esta camada de dados é seguida pela camada da informação,

depois da camada de conhecimento e por último da camada de sabedoria. Segundo Zeleny, os aspectos mais relevantes acontecem entre as camadas de informação e conhecimento, uma vez que os dados são parciais ou singulares por natureza e conhecimento e sabedoria têm, em contrapartida, características holísticas, integradoras, expressas por meio de padrões de redes sistêmicas. Para significar a sua definição, Zeleny observa que "o conhecimento não é processamento de informação, mas a coordenação da ação" (Zeleny, 1987). O processamento da informação, por si só, gera ou pode gerar nova informação, que, quando manipulada de forma inteligente e com intenção de atingir um objetivo específico, adiciona valor e amplia o conhecimento. A tabela 2 apresenta a abordagem proposta por Zeleny.

Tabela 2 - Resumo da caracterização de conceitos, adaptado de (Zeleny, 1987)

	Gestão	Metáfora
Dados	Dispersão	(KNOW- NOTHING)
Informação	Eficiência – Medição e pesquisa	(KNOW-HOW)
Conhecimento	Eficácia – Tomada de decisão	(KNOW-WHAT)
Sabedoria	Explicação – Juízo crítico	(KNOW-WHY)

Ackoff (2010) classifica o conteúdo da mente humana em dados, informação, conhecimento, sabedoria e entendimento, conforme apresentado na figura 4. A sua definição de dados e informação é muito simples, dados são símbolos e produtos de observação, enquanto a informação está contida em descrições e é inferida a partir de dados. A diferenciação final de todas as categorias é realizada através do emprego de diferentes tempos de vida dessas categorias: "Informação, como notícias ou idades são de aquisição relativamente rápida. O conhecimento tem um longo tempo de vida, embora, inevitavelmente, também se torna obsoleto. Sabedoria, a menos que perdida, é permanente, ou seja torna-se num "todo permanente." Entendimento tem uma aura de permanência sobre tudo isso.

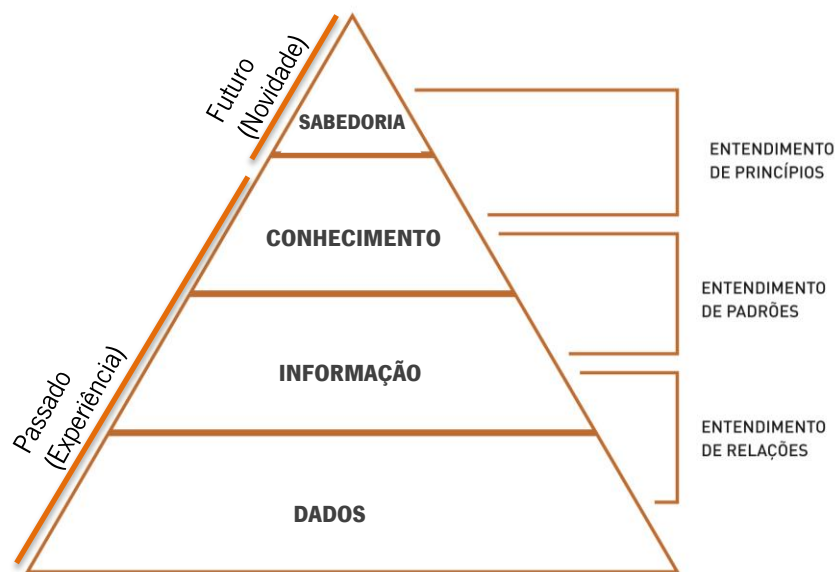


Figura 4 - Pirâmide de Ackoff, adaptado de (Ackoff, 2010)

Segundo Ackoff (2010) a descoberta de informação, conhecimento e compreensão coloca o foco na eficiência, enquanto a sabedoria agrega valor ao exigir capacidade crítica e pode, por conseguinte, em contraste com as fases anteriores, não ser automatizável. Por outro lado, Ackoff apresenta a informação e o conhecimento como construções sobre o passado (fazendo o que se pensa estar certo) enquanto a sabedoria é aplicada ao futuro (fazendo certo o que se pensa).

Ahsan e Shah (2006) classificam dados como factos simples que podem ser estruturados para darem origem a informação. A informação, uma vez interpretada, colocada em contexto ou alvo de adição de significado, torna-se conhecimento. Por último, quando os valores e compromissos guiam o comportamento inteligente, pode-se afirmar que o comportamento é baseado em sabedoria.

Num trabalho em que se pretende desenvolver um modelo para a GCO, julgou-se conveniente clarificar os conceitos e balizar as áreas que suportam aquela gestão. Assim foi efetuado um estudo sobre as definições de alguns autores, com o objetivo de identificar convergências e divergências entre conceitos de dados, informação, conhecimento e sabedoria, para que, na riqueza da diversidade pudesse ancorar os conceitos aqui trabalhados. Este estudo comparativo, não pretendeu ser exaustivo mas ser suficiente para sistematizar e apresentar a

diversidade de conceitos. Foi desenvolvido um quadro sinótico que apresenta definições utilizadas por alguns autores desta área de investigação, apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Dados, Informação, Conhecimento, Entendimento e Sabedoria

	Davenport	Milian Zeleny	Russell Ackoff	Ahsan & Shah
Dados	Simples observação sobre estado do mundo. Registo acerca de um determinado evento. O dado é inerte. Facilmente estruturado e transferível.	Atômica	Símbolos, figuras, produtos de observação	Factos simples
Informação	Dados dotados de relevância e propósito. A informação é dinâmica e exige a mediação humana. Apesar de requerer unidade de análise é muito mais fácil transferir do que o conhecimento. Cria padrões e atribui significados na mente das pessoas e exige consenso em relação ao significado.	Parcial	Descrições e resultados da inferência de dados. Respostas para "quem", "o quê", "onde" e "quando"; Possui ciclos de vida curtos.	Resultado de dados estruturados
Conhecimento	Informação valiosa da mente humana. Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema. Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese. Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência. É a base das ações inteligentes e está ancorado em crenças.	Holística, integrativa, coordenação em ação, não é o resultado do processamento de informação.	Aplicação da informação. Resposta para "como" Longo ciclo de vida, mas acabando por ficar obsoleto.	Informação interpretada, colocada em contexto ou com significado
Entendimento			Apreensão de conhecimento. Resposta ao "porquê"	
Sabedoria		Juízo crítico	Compreensão avaliada. Agregação de valor, não automatizável	Condicionamento inteligente do comportamento

Como se pode verificar existem diversos autores e algumas abordagens que tentam apresentar uma definição adequada e consensual. Nonaka (1994) tenta resolver o problema da definição do conceito de conhecimento através das diferenças e similitudes entre conhecimento e

informação. De acordo com os autores a definição de conhecimento é gerada por três observações. "O conhecimento é sobre opiniões" e "O conhecimento é sobre ações" expressa a diferença entre o conhecimento e a informação, enquanto "Conhecimento é sobre significado" descreve recursos comuns. Essas observações levam à conclusão de que "a informação é um meio ou material necessário para a indução e construção do conhecimento".

Neste trabalho, assume-se que conhecimento é uma abstração cumulativa, internalizado na mente e baseado na informação disponível, experiência, formação e reflexão, que sustém as tomadas de decisão.

2.1.2 Conhecimento Organizacional

Conhecimento Organizacional é a combinação de dados e informação, aos quais é adicionada a opinião de especialistas, habilidades e experiências, que resulta num recurso valioso que pode ser utilizado para auxiliar as tomadas de decisão. Segundo Pinto e Amaral (Pinto & Amaral, 2014) pode concluir-se que desta adição de opiniões e habilidades, ou seja destas diferentes formas de saber fazer, será produzido conhecimento organizacional distinto em cada organização, que poderá divergir em função do ramo de atividade em que a organização se insere, o ambiente económico, sociocultural e legal, assim como a sua localização no espaço e no tempo. Assumindo a existência desta diversidade, uma filosofia de partilha, assente numa arquitetura de serviços, que recolhe, armazena e processa, e, de forma pró-ativa, disponibiliza o conhecimento explícito, logo partilhável, das diversas organizações, utilizando o canal serviços partilhados, potencia o emergir constante de novo conhecimento (Pinto A. , 2010).

Vieira (1993) define conhecimento organizacional, como o conjunto formado pelas capacidades dos recursos humanos, pelos sistemas de absorção (estruturas informacionais, tecnológicas e educacionais internas e externas à organização) e integração permanente dos novos conhecimentos. Cada subunidade organizacional recolhe, processa e dissemina informação, tendo cada uma delas necessidades informacionais distintas que implica um fluxo de comunicações constante e efetivo entre os vários setores das organizações.

Esta perspetiva orientada para a ação suporta muito do pensamento contemporâneo acerca do conhecimento organizacional. Para clarificar o posicionamento e a orientação nesta matéria,

reproduz-se a definição de Nonaka e Takeuchi (1997) em que “criar conhecimento organizacional é o processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos e que o cristaliza como parte da rede de conhecimento da organização”. Este entendimento remete, para o fazer, para a ação individual, como elementos constituintes do contexto organizacional (a rede de conhecimento) e para uma relação de construção entre a ação individual e os contextos organizacionais (a cristalização).

Se o conhecimento organizacional para existir, passa pela intermediação dos indivíduos, este não se pode avaliar através da simples junção dos conhecimentos fragmentados de cada membro da organização. O conhecimento organizacional pode ser mais ou menos que a soma dos conhecimentos individuais. É condição necessária mas não suficiente que, a cada indivíduo esteja associado um conjunto mais ou menos amplo de conhecimento para que isso signifique um ativo da organização. Este ativo existirá na justa medida em que os conhecimentos individuais sejam colocados em comum e integrados com vista à criação de conhecimento coletivo, capaz de evoluir e ser mobilizador para a atividade organizacional criando novos e inovadores produtos, serviços ou processos.

A GC encarada como um processo é assim, estruturada em quatro estádios fundamentais, i) criação do conhecimento, ii) retenção e recuperação de conhecimento, iii) partilha e transferência de conhecimento e iv) aplicação de conhecimento (Santos & Ramos, 2009). A GCO, neste contexto pode ser encarada como uma sequência lógica, fechada e temporalmente medida, de um conjunto de atividades necessárias e orientadas a um fim específico.

Componentes do conhecimento organizacional

O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática. O conhecimento tácito está profundamente enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento num contexto específico (Nonaka, 1994). O autor apresenta conhecimento tácito como conhecimento incomunicável, contrariamente a outros autores que definem conhecimento tácito como sendo “conhecimento ainda não explicitado” e não como “conhecimento que não pode ser codificado” (Spender, 1996) ou seja, o tipo de

conhecimento que não pode ser transferido da mente humana para qualquer outro tipo de suporte.

O conhecimento tácito, nas organizações é composto por três componentes: o consciente, o automático e o coletivo (Spender, 1996). O conhecimento consciente é de fácil codificação, uma vez que o indivíduo consegue entender e explicar o que está a fazer. O componente automático é aquele que o indivíduo não tem consciência do que está a fazer e portanto é desempenhado de forma não consciente. O conhecimento coletivo diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e partilhado com os outros e ao conhecimento que resulta dum processo de aprendizagem num contexto específico.

Como se verifica, há uma certa tendência de uniformização entre os autores, quanto à classificação do conhecimento organizacional em conhecimento tácito e explícito, divergindo algumas vezes nos seus constituintes. A tabela 4, de dupla entrada, relaciona os conhecimentos Explícito e Tácito com as realidades individuais e sociais.

Tabela 4 - Tipos de conhecimento organizacional, (Fonte: Spender, 1996)

De	Para	Individual	Social
Explícito		Consciente	Objetivo
Tácito		Automático	Coletivo

2.1.3 Gestão do Conhecimento Organizacional

Para Nonaka e Takeuchi, (1997), a GCO é considerada como um processo interativo de criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Turban *et. al.*, (Turban, McLean, & Wetherbe, 2010) afirma que é através do processo de gestão do conhecimento que as organizações identificam, selecionam, organizam, distribuem e transferem informação e conhecimento especializado, que fazem parte da memória organizacional e que, normalmente, existem de forma não estruturada. A gestão do conhecimento é basicamente um processo que possibilita a organização ser competitiva.

O Gartner Group (1999), apresenta o conceito de gestão do conhecimento como sendo um processo de negócios, para a gestão dos ativos intelectuais.

A gestão do conhecimento é uma área no processo de construção do conhecimento sobre as organizações e práticas organizacionais. De facto, desde as civilizações mais antigas, que os indivíduos e as organizações fizeram grandes esforços, para preservar ao longo do tempo o conhecimento adquirido através de experiências e reflexões. Esta necessidade de captação, armazenamento e distribuição de conhecimento conduziu ao desenvolvimento de novas tecnologias. A gestão do conhecimento organizacional assenta, essencialmente, na partilha do conhecimento individual para a formação do conhecimento organizacional.

Sobre os processos inerentes à gestão de conhecimento, pode-se afirmar que eles não só agregam valor para a organização, como também valorizam o profissional e tornam a organização mais competitiva. Desta forma o conhecimento torna-se num grande diferencial, ou seja, um fator que agrega valor, produtividade e crescimento económico. A gestão do conhecimento organizacional tem funcionado como um tipo de arquétipo ou uma espécie de preocupação apriorística inconsciente, incrustada nas organizações que vai interferindo no subconsciente coletivo e condicionando de alguma forma o posicionamento da organização em relação ao meio. Para potenciar a criação de conhecimento é necessário que esta preocupação não esteja ao nível do subconsciente mas a um nível consciente que pode passar pela criação de comunidades de prática.

Para Fernandes (2012) os processos da gestão do conhecimento estimulam a inovação por meio de ferramentas que suportam as comunidades de prática e a sua inteligência coletiva, que é basicamente a partilha de funções cognitivas como memória, linguagem, raciocínio, percepção entre outras e partilha do resultado da aprendizagem, como símbolos, esquemas conceituais, ideias ou outras formas de representações mentais.

Pode entender-se por comunidade de prática um conjunto de pessoas que partilham um interesse, um conjunto de problemas, ou uma paixão por um mesmo tópico, interagindo de forma regular para criarem e aprofundarem o seu conhecimento sobre a área de interesse

comum. Os grupos são mais inteligentes do que qualquer dos seus membros individualmente (Wenger, 2011).

A necessidade de trazer novo conhecimento para a organização, através da contratação de novos profissionais ou através de parcerias com outras organizações, reforça e redefine o papel primário da organização, de integração de conhecimento mais do que de criação de conhecimento (Serrano & Fialho, 2003).

A GC é vista como um significado sistemático de conhecimento de gestão individual, de grupo e organizacional usando os meios e a tecnologia apropriados (Sallis & Jones, 2012).

Memória Organizacional

No indivíduo a memória suporta o conhecimento que tem de si, dos outros e da sua relação com os outros – a sua identidade – também a memória organizacional pode ser vista como suporte da identidade da organização (Santos & Ramos, 2009).

A memória Organizacional amplia o conhecimento por, capturar, organizar, difundir e reutilizar o conhecimento criado pelos colaboradores de uma organização (Conklin, 2001). Tem por objetivo uma representação explícita e persistente do conhecimento e da informação, fundamentais à organização, cuja finalidade é facilitar o acesso, partilha e reutilização, pelos diversos membros da organização.

Uma das funções principais da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização, pelo aperfeiçoamento da forma como a organização gere o seu próprio conhecimento (Conklin, 2001). Neste sentido, trata-se da criação de um conjunto de informação, sendo também um “instrumento” da organização para a gestão do conhecimento e das tarefas individuais e de grupo. A memória Organizacional leva à partilha e reutilização do conhecimento da organização, do conhecimento individual e das habilidades do “saber fazer” das tarefas da organização. Deve responder às principais questões colocadas sobre a organização, o ambiente, os processos e produtos. Deve ainda funcionar como um serviço inteligente e ativo, capaz de colocar à disposição a informação necessária para quem tenha que executar determinada tarefa, no tempo certo.

Dos conceitos apresentados fica claro que o conhecimento das pessoas e as suas experiências são importantes e que, de alguma forma, quando preservados podem ser utilizados como ponto de partida para a criação de novo conhecimento. Conhecimento que necessita de ser preservado para uso futuro.

Considerando que a própria palavra memória incorpora em si o sentido de tempo, a memória organizacional pode ser entendida como informação guardada sobre os processos organizacionais que podem ser lembradas e utilizadas em futuras operações. Por outro lado, Nilakanta *et. al.*, (Nilakanta, Miller, & Zhu, 2006), argumentam que a memória organizacional pode ser entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias, arquivadas e partilhadas pelos utilizadores. É constituída por conhecimento explícito (ficheiros, manuais corporativos, bases de dados,...) e conhecimento tácito (como intuição, opiniões, experiência...), abrangendo aspetos funcionais, técnicos e sociais do trabalho, do trabalhador e do ambiente organizacional. Pode ser instituída na organização através de reuniões, *e-mails*, transações, relatórios, conferências, entre outras formas e servirá para apoiar as tomadas de decisão em múltiplas tarefas em diferentes contextos.

Com base no exposto, o conhecimento é inerente às pessoas que formam a organização e que um modelo de memória organizacional deve ter como objetivos, entre outros, evitar a perda do conhecimento intelectual quando um colaborador deixa a organização; explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros; melhorar a circulação e comunicação da informação na organização; integrar o saber fazer de diferentes setores da organização; melhorar o processo de aprendizagem individual e coletivo da toda a organização.

Assim, um modelo de memória organizacional deve ser estruturado para gerir a interação do individuo com o grupo e registar todos os processos. Desse modo, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito podem ser ampliados e cristalizados pela observação, discussão e partilha de experiências (Santos & Ramos, 2009).

A memória organizacional pode ainda ser classificada em memória consciente e inconsciente (Maier, 2002). A Memória consciente está relacionada com o registo de representações que

dizem respeito ao interior e ao exterior da organização, aos eventos que aí ocorrem e à forma como eles se relacionam. Pode ser individual, partilhada ou encontrar-se armazenada em dispositivos físicos ou lógicos de fácil acesso. A memória inconsciente está relacionada com o comportamento, com a ação preparatória para a ação. Está relacionada com a experiência e é enriquecida por ela. Pode começar por ser individual mas pode ser repetida por vários elementos da organização. A sua capacidade de influenciar a organização como um todo é diretamente proporcional ao poder organizacional daqueles que a detêm.

A aprendizagem organizacional só pode ocorrer com recurso à memória. A memória é também o suporte do planeamento e execução de novas respostas, isto é, o suporte da inteligência do negócio (Santos & Ramos, 2009). Inteligência é o processo de relacionamento analítico de informações que gera conhecimento para tomada de decisão.

Aprendizagem Organizacional

Entende-se como aprendizagem organizacional a capacidade de uma organização para obter ou criar novo conhecimento organizacional, desempenhando as suas funções de forma mais assertiva, desenvolvendo assim as suas competências. Esta capacidade depende da existência de mecanismos que permitam a memorização (armazenamento e posterior recuperação) de conhecimento e a possibilidade de esta memória poder ser partilhada por agentes organizacionais – memória organizacional (Carvalho & Morais, 2001).

A aprendizagem organizacional está associada à capacidade da organização para mudar a forma como se entende a si mesma e entende o seu ambiente. Está também associada à mudança de comportamentos que derivam desses entendimentos. Estas mudanças surgem em função das experiências a que vai estando sujeita ao longo do tempo da sua existência (Santos & Ramos, 2009).

A aprendizagem contínua é hoje um elemento essencial para que os recursos humanos da organização se possam manter atualizados relativamente a um sem número de inovações tecnológicas e práticas de trabalho. Nesta área as tecnologias da informação podem facilitar esta aprendizagem através dos chamados sistemas de *e-Learning* (Santos & Ramos, 2009).

Segundo estas autoras os sistemas de *e-Learning* assumem um papel diferente do tradicional nas organizações que o pretendam usar como suporte da aprendizagem e da inovação.

Num ambiente organizacional, num contexto complexo, a discussão e a partilha, a concorrência e as parcerias coexistem, exige-se de todos os agentes (internos e externos) que cooperem com a organização, potenciando assim a inteligência coletiva. Segundo o filósofo Pierre Lèvy (2008) é do equilíbrio entre a cooperação e a competição que nasce a inteligência coletiva, e as organizações necessitam cada vez mais de colaboradores que lancem ideias e resolvam questões coletivamente. O autor prossegue definindo inteligência coletiva como uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta numa mobilização efetiva das competências, que nas redes sociais é sustentada por conexões entre pessoas promovidas pela tecnologia.

2.2 O Processo de criação de conhecimento

A criação do conhecimento pode ocorrer de diferentes formas, Davenport e Prusak, (Davenport & Prusak, 2000) consideraram cinco modos de gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e redes de conhecimento; uma vez gerado, o conhecimento é analisado (o conhecimento gerado é internalizado e a análise determina se é útil à organização); Verificada a utilidade do conhecimento o mesmo é sistematizado e arquivado (faz-se a codificação e coordenação do conhecimento). Segundo aqueles autores, o objetivo é tornar o conhecimento acessível a quem precisa dele. A aceção de conhecimento tácito ou explícito, individual ou coletivo, determina a forma como deve ser codificado.

Conhecimento Tácito é o tipo de conhecimento que os indivíduos ou grupos possuem mas não lhes é acessível de forma consciente. Este conhecimento é adquirido no esforço de compreender, por processos que não são diretamente controlados por quem aprende. Conhecimento Explícito é o tipo de conhecimento que foi explicitado e, portanto, trazido para um nível consciente. Desta forma, não só a pessoa ou o grupo reconhece possuir determinado conhecimento como poderá convencer outros de que assim é (Santos & Ramos, 2009).

A preocupação de distinguir diferentes tipos de conhecimento foi retomada e aprofundada pelo trabalho de Nonaka e Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1997) em que os fundamentos do conhecimento e da criação de conhecimento são estruturados em duas dimensões, a dimensão ontológica e a dimensão epistemológica. Quanto à dimensão epistemológica o conhecimento pode ser Explícito ou Tácito e no que concerne à dimensão ontológica o conhecimento é Individual ou de Grupo.

Bunge (1979) classificou o conhecimento Organizacional como conhecimento perceptual, concetual e comportamental, por outro lado (Davenport, 1998) dividiu o conhecimento em explícito e tácito, considerando como conhecimento explícito todo aquele que pode ser representado e codificado. Assim, os conhecimentos perceptual e concetual são representados e codificados com alguma facilidade, são tipicamente fontes de conhecimento explícito, enquanto o conhecimento comportamental encerra em si uma grande parte de conhecimento tácito, que, sendo conhecimento organizacional, é de difícil explicitação e consequente recolha pelos sistemas que suportam a Gestão de Conhecimento.

O conhecimento explícito é facilmente comunicado e partilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador. Mas, para Davenport e Prusak (Davenport & Prusak, 2000) o ponto de partida mais relevante da inovação é outro tipo de conhecimento que não se expressa com tanta facilidade, trata-se do conhecimento tácito. O conhecimento tácito é essencialmente pessoal. Pode ser de difícil formalização e a sua transferência para os outros também é árdua, o que justifica a afirmação de Michael Polanyi (1967) segundo o qual “podemos saber mais do que o que somos capazes de expressar”. O conhecimento tácito também se encontra profundamente interrelacionado com a ação e no comprometimento do indivíduo em determinado contexto como o ofício ou a profissão, o mercado de certa tecnologia ou produto e as atividades de um grupo ou equipa de trabalho. O conhecimento tácito consiste, em parte, nas habilidades técnicas – o tipo de destreza informal e de difícil especificação, incorporada no termo *know-how*.

O conhecimento é criado através de interações sistemáticas entre indivíduos e as estruturas sociais ou organizacionais. As ações e interações dos indivíduos com o ambiente criam e ampliam o conhecimento através do processo de conversão do conhecimento tácito e explícito.

Giddens (2013) argumenta que as ações individuais, no cotidiano, acontecem fundamentalmente a dois níveis de consciência: a consciência prática e consciência discursiva. Enquanto a consciência prática refere-se ao nível das ações que se executam sem pensar e sem recurso a qualquer teoria, a consciência discursiva proporciona a racionalização necessária para execução das ações, recorrendo a conhecimento teórico explícito. Nesse sentido, pode dizer-se que o conhecimento tácito é produzido pela consciência prática e conhecimento explícito é produzido por consciência discursiva. Os conceitos de consciência prática e consciência discursiva, associados ao conhecimento tácito e conhecimento explícito, são importantes para a GCO, que necessita de capturar todo o conhecimento, independente das características.

2.2.1 Taxonomia do conhecimento

Para de falar de conhecimento, conhecimento organizacional e gestão do conhecimento organizacional, é conveniente, em primeiro lugar definir e distinguir conhecimento tácito e conhecimento explícito. Polanyi (1967) mostra que os seres humanos podem ter conhecimento sobre determinados aspetos sem que tenham consciência disso.

O conhecimento tácito incorpora três aspetos: o aspeto fenomenal, a semântica e os aspetos ontológicos, cada um deles expressando uma ligação particular com os dois princípios de conhecimento tácito referidos (Polanyi, 1967).

Pode argumentar-se que o conhecimento é criado através da síntese das contradições entre os recursos internos da organização e do ambiente. Assim, a estratégia de uma organização deverá considerar esta dualidade, podendo ser concetualizada como uma combinação de recursos internos, bem como a sua adequação ao ambiente. De seguida explica-se como o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e explícito e a organização e o meio ambiente.

Infere-se das palavras de Polanyi (1967) que é impossível formalizar todo o conhecimento tácito, ou seja é impossível transformar todo o conhecimento tácito em explícito, contudo, fruto de uma estratégia processual, facilitada por suportes tecnológicos, é possível converter em cada momento conhecimento tácito em explícito, ou seja, sempre que é exteriorizado ou

descoberto novo conhecimento estamos na presença de um processo de explicitação de conhecimento tácito ou implícito.

Em rigor, o conhecimento só pode ser criado por indivíduos. A fim de permitir a criação de conhecimento organizacional ou mesmo interorganizacional, tem que ser entendido que a criação do conhecimento organizacional não é mais que amplificar o conhecimento criado pelos indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 1997). A figura 5 apresenta o processo de criação de conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) correlacionado com a Dimensão Epistemológica (Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito) e com a Dimensão Ontológica (Individual, Grupo, Organização e Interorganização).

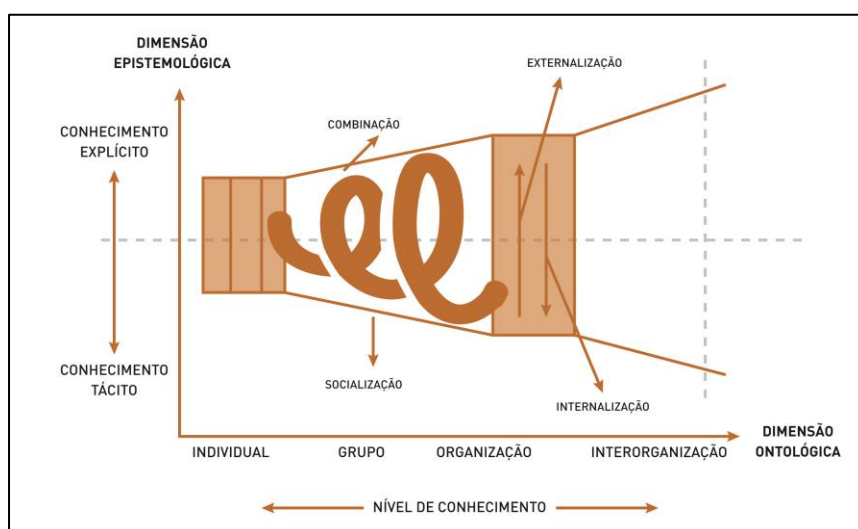


Figura 5 - Dimensões do conhecimento, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A dimensão epistemológica tem como foco principal a distinção entre conhecimento tácito e explícito. É a partir desta sistematização que ocorre a espiral da criação do conhecimento, que surge no momento em que a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos. Nonaka e Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1997) classificam o conhecimento como subjetivo e objetivo, apresentando-se na tabela seguinte as suas origens.

Tabela 5 -Conhecimento Tácito versus Conhecimento Explícito, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Conhecimento Tácito (subjeto)	Conhecimento Explícito (objeto)
Conhecimento da experiência	Conhecimento da racionalidade
Conhecimento simultâneo	Conhecimento sequencial
Conhecimento análogo	Conhecimento digital

O balanceamento, normalmente difícil mas exigido, entre a realidade interna e a influência imposta pelo meio em que se insere uma organização é proposto por Giddens, pela teoria da estruturação (Giddens, 2013). Estruturação significa estudar os modos pelos quais os sistemas sociais são produzidos e reproduzidos em interação social. A teoria da estruturação humana, tomando como norma que cumprindo o seu papel, os seres humanos agem de acordo com suas imagens do que é a realidade, tratam todas as instituições e práticas sociais como estruturas (Giddens, 2013). Por um lado, o meio influencia os seres humanos, e, estes vão continuamente recriando o ambiente através de interação social. Assim, a estrutura social não existe fora ou de forma independente da ação humana.

O conceito sistêmico tem como características componentes humanos, artefactos tecnológicos, variáveis ambiente, suas ligações e os mecanismos que fazem emergir propriedades do todo, (sistema) que são inexistentes nas partes (Moretto, 2011).

2.2.2 Condições para a criação do Conhecimento Organizacional

O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação de um acervo de conhecimento a nível individual. Segundo Nonaka e Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1997), são consideradas cinco condições para promover uma espiral de criação de conhecimento ao nível organizacional – Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos Criativo, Redundância e Variedade de Requisitos, que se explicitam de seguida.

Intenção

A espiral do conhecimento é impulsionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização às suas metas. Os esforços para atingir a intenção, geralmente tomam a forma de estratégia no ambiente de negócios. Do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento (Takeuchi & Nonaka, 2004).

A intenção organizacional proporciona os critérios mais importantes para o julgamento da veracidade de uma determinada porção de conhecimento. Se não fosse a intenção, seria impossível julgar o valor da informação ou do conhecimento percebido ou criado. A nível organizacional a intenção é frequentemente expressa pelos padrões ou visões organizacionais que podem ser usados para avaliar ou justificar o conhecimento criado. Para criar conhecimento as organizações devem favorecer o comprometimento dos seus colaboradores, formulando e propondo-lhes uma intenção organizacional. Como afirma (Polanyi, 1967) o comprometimento é subjacente à atividade de criação de conhecimento.

Autonomia

A segunda condição para a espiral da criação do conhecimento é a autonomia. Ao nível individual, todos os membros de uma organização deveriam ter permissão de agir autonomamente até onde permitissem as circunstâncias. Permitindo que ajam de forma autónoma, a organização pode aumentar a probabilidade de introduzir oportunidades inesperadas. A autonomia também aumenta a disponibilidade e motivação dos indivíduos para a criação de novo conhecimento. Por outro lado, as pessoas autónomas funcionam como parte de uma estrutura sistémica na qual o todo e cada parte compartilham a mesma informação. As ideias originais emanam dos indivíduos autónomos, difundem-se na equipa e tornam-se então ideias organizacionais. Do ponto de vista da criação do conhecimento, essa organização tem mais probabilidade de manter uma maior flexibilidade na aquisição, interpretação e relacionamento da informação. É um sistema no qual o princípio da “mínima especificação

crítica” é preenchido como pré-requisito para a auto-organização e, dessa forma, a autonomia é assegurada tanto quanto possível (Polanyi, 1967).

Flutuação e Caos Criativo

A flutuação e o caos criativo são condições que estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A introdução da flutuação numa organização dá-se por meio de disrupções de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Estas disrupções ou colapsos referem-se a uma interrupção do estado habitual, ou seja, impele a saída da área de conforto. Um colapso focaliza a atenção no diálogo como meio de interação social, ajudando a criar novos conceitos. É comum uma alteração do contexto precipitar uma rutura dentro da organização a partir do qual é possível criar novo conhecimento. Um processo contínuo de colocação em causa, de dúvida e reconsideração de premissas existentes estimula a criação do conhecimento. Alguns chamaram esse fenómeno de criação da “ordem a partir do ruído” ou “ordem a partir do caos” (Polanyi, 1967).

A flutuação é diferente da desordem total e caracteriza-se pela existência de um padrão difícil de prever inicialmente. Se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais do contexto em que se inserem, podem explorar a ambiguidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorarem o seu próprio sistema de conhecimento.

Redundância

Redundância é a condição que permite que a espiral de conhecimento ocorra organizacionalmente, tendo aqui o termo redundância o significado de informação que vai para além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Pode referir-se a sobreposição intencional de informação sobre as atividades de negócio, às responsabilidades administrativas e à organização como um todo (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Para que a criação de conhecimento organizacional ocorra, um conceito criado por um individuo ou grupo necessita de ser partilhado com outros indivíduos que talvez não necessitem do conceito imediatamente. Ao ser disponibilizada informação redundante, esta promove a partilha do conhecimento, podendo proporcionar o aparecimento de estímulos diferentes e

novas formas de sentir, facultando o surgimento de novos significados ao que os primeiros tenham apresentado.

Variedade de Requisitos

A diversidade interna de uma organização precisa de combinar com a complexidade do ambiente a fim de lidar com os desafios apresentados pelos mesmos. Os membros de uma organização podem enfrentar muitos imprevistos se possuírem o requisito variedade, que pode ser realçado pela combinação de informação de maneira diferente, flexível e rápida, além de oferecer também igual acesso à informação em toda a organização. Com o objetivo de maximizar a variedade, todos na organização precisam de assegurar o acesso mais rápido e mais amplo à informação necessária, percorrendo o menor número de passos (Nonaka I. , 2009). Quando existirem diferentes níveis de informação dentro da organização, os membros dessa organização não poderão interagir nos mesmos moldes, o que dificulta a busca de diferentes interpretações para a nova informação (Nonaka I. , 2009), situação que condiciona a GCO.

2.3 A Espiral da criação do conhecimento

No pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997) apresentaram quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- De conhecimento tácito em conhecimento tácito – Socialização;
- De conhecimento tácito em conhecimento explícito – Externalização;
- De conhecimento explícito em conhecimento explícito – Combinação;
- De conhecimento explícito em conhecimento tácito – Internalização.

A figura 6 representa a espiral de criação de conhecimento sugerindo que a criação de conhecimento é um processo contínuo sem princípio nem fim.



Figura 6 - Espiral de criação de conhecimento, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1997)

O conhecimento criado em cada etapa de conversão é naturalmente diferente. Segundo (Nonaka & Takeuchi, 1997) a Socialização gera o conhecimento partilhado, a Externalização gera o conhecimento concetual, a Combinação dá origem ao conhecimento sistêmico e a Internalização produz o conhecimento operacional. Todas estas componentes do conhecimento interagem, originando uma espiral sistêmica de criação do conhecimento.

Socialização

Compartilhar o conhecimento tácito é o objetivo da socialização, que isoladamente constitui-se numa forma limitada de criação do conhecimento. Todavia, uma pessoa partilha conhecimentos tácitos com outra quando, por exemplo, um aprendiz observa as habilidades tácitas do seu mestre por meio da observação, da imitação ou da prática, aumentando a sua própria base de conhecimento tácito, ou seja o aprendiz socializa-se no ofício (Nonaka & Takeuchi, 1997). Sem dúvida, os aprendizes absorvem as habilidades do mestre, porém nem o mestre nem o aprendiz agregam qualquer *insight* sistemático ao conhecimento do ofício. Como este conhecimento dificilmente se torna explícito, a organização como um todo dificilmente consegue adquiri-lo.

A socialização também ocorre entre aqueles que desenvolvem produtos ou serviços e os clientes que os usam. A interação com os clientes antes mesmo do desenvolvimento do

produto ou serviço e depois da introdução destes no mercado, são processos intermináveis pela partilha de experiências e diálogo continuado que resulta na partilha de conhecimento tácito e na criação de ideias promotoras de melhoria continua.

Externalização

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É o processo central na criação do conhecimento, no qual o conhecimento tácito se torna em conhecimento explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. No processo de externalização, a conversão do conhecimento é conseguido pela criação do conceito que é desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva (Nonaka & Takeuchi, 1997). Quando se pretende definir, mesmo que conceitualmente, uma determinada imagem, utiliza-se a linguagem, sendo a redação um ato de conversão do conhecimento tácito em conhecimento articulável (Emig, 1983). As expressões utilizadas para definir as imagens podem ser desadequadas, imperfeitas ou inconsistentes, mas as discrepâncias entre as imagens e as expressões utilizadas ajudam a promover a reflexão e a interação entre os indivíduos.

Entre os quatro modos de conversão de conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento porque cria conceitos explícitos novos, a partir de conhecimento tácito. Esta transformação ocorre com a utilização sequencial de metáforas, analogias e modelos. Entendendo metáfora como forma de perceber intuitivamente uma coisa, imaginando outra coisa simbolicamente. Donnellon *et. al.*, (Donnellon, Gray, & Bougon, 1986) defendem que as metáforas criam uma nova interpretação da experiência, pedindo ao ouvinte para ver algo mais além do que o que foi dito, criando novas formas de vivenciar a realidade, podendo assim funcionar como reconciliador das discrepâncias de significado. Podemos relacionar continuamente conceitos que estão afastados na organização mental, mesmo quando são conceitos abstratos e concretos. Este processo cognitivo criativo evolui à medida que se pensa sobre similaridades e discrepâncias entre conceitos e percebemos desequilíbrios, inconsistências, contradições nas associações, levando muitas vezes à descoberta de um novo

significado ou mesmo à descoberta de um novo paradigma. Por outro lado, um método comumente utilizado para criar um conceito é combinar a dedução e a indução.

A metáfora impulsiona, pela intuição e pela visualização holística, a associação entre duas coisas ou conceitos, desvalorizando as suas diferenças. Por outro lado, a associação através da analogia é realizado pelo pensamento racional e concentra-se nas similaridades estruturais e funcionais entre duas coisas ou conceitos.

Combinação

A combinação corresponde ao intercâmbio de informação que já seguem um padrão e são fáceis de serem compreendidas, este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas, redes de comunicação, ou redes sociais (Nonaka & Takeuchi, 1997). A reconfiguração da informação existe pela separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito, como acontece nas bases de dados, que pode levar ao novo conhecimento.

Internalização

Nesta etapa os membros da organização irão aprimorar os seus conhecimentos individuais através dos conhecimentos já existentes na organização.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Para que o conhecimento explícito se torne conhecimento tácito, é necessário a verbalização e representação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem as suas experiências, aumentando assim o seu conhecimento tácito, ou seja, aprendendo (Nonaka & Takeuchi, 1997).

2.4 Conhecimento comportamental, percetual e concetual

Proposta por Bunge (1983) e (1979) apresentado por Carvalho e Morais (2001), considera-se que o conhecimento organizacional poderá ser agrupado em três grandes classes:

(i) Conhecimento comportamental – saber como se executa uma determinada tarefa/atividade/operação; saber fazer (know how);

(ii) Conhecimento percetual – saber que se obtém pela perceção; corresponde a saber que determinado acontecimento ocorreu, que determinada “coisa” existe ou que ou que determinado “estado de coisas” se verifica;

(iii) Conhecimento concetual – saber resultante da aplicação da capacidade de pensar; conceitos, modelos ou ideias.

Conhecimento organizacional, segundo Carvalho e Morais (2001) é definido como tudo aquilo de que os agentes organizacionais precisam ou poderão precisar de saber para executar as suas ações: O que fazer? A quê? Quando? Como? Em que estado se encontra a organização? Qual o estado do seu ambiente? Que transações foram efetuadas? Etc.

Segundo alguns autores mudar o sistema de pensamento de uma organização, torna-se necessário desaprender. Para Hamel (2008), trata-se de esquecer o passado afirmando que “o que impede as organizações de criar um futuro é uma base instalada de ideias – as convenções inquestionáveis, a visão míope das oportunidades e ameaças e procedimentos não desafiados que constituem a estrutura de gestão existente”.

Para alterar o pensamento de uma organização que pode acontecer por via da rutura com o passado ou pelo recurso a um processo de melhoria e adaptação ao meio, requer sempre aprendizagem e aplicação de conhecimento.

Como facilmente se compreende todas as organizações, naturalmente, no desenvolver das suas atividades ou cumprindo a sua missão aprendem. A aprendizagem é assim encarada como inata a todas as organizações, contudo, é indiscutível a premente necessidade de fazer da aprendizagem uma função de gestão, colocada ao mesmo nível de outras funções tais como o planeamento, organização, direcção e controlo que condicionam o sucesso da organização. As

organizações com a preocupação desta função de gestão, que aprendem, criam o conhecimento a partir da revisão sistemática das suas experiências passadas de sucesso e fracasso, transferem e relembram estas aprendizagens para tirarem o benefício máximo da situação, com resultados no futuro, pela potenciação dos sucessos e pela não repetição dos fracassos.

2.5 **Súmula**

Assim como dados, informação e conhecimento, a GC é um conceito ainda em construção, contudo a GC é vista como uma abordagem sistemática ao conhecimento individual, de grupo e organizacional usando os meios e a tecnologia mais adequados. Gerir o conhecimento organizacional implica a gestão de pessoas, o que elas sabem, suas interações sociais na execução de tarefas, as suas tomadas de decisão, os fluxos de informação que utilizam e da cultura de trabalho da organização. Suportada em tecnologia, a GC não é uma solução baseada em tecnologia uma vez que o conhecimento reside em memórias humanas, em vez de máquinas. A tecnologia é um meio complementar, que suporta a base do conhecimento.

O conhecimento explícito pode ser gerido com alguma facilidade, dado que é transposto numa forma tangível, tais como: livros, manuais, bases de dados, o que facilita as comunicações, embora o conhecimento tácito também possa ser gerido, se este puder ser convertido em conhecimento explícito. Tanto o conhecimento tácito, como o explícito, pode ser gerido de forma mais eficaz, usando um sistema de gestão do conhecimento: um sistema especializado que interaja com os sistemas da organização, para suportar todos os aspetos do processamento do conhecimento.

Como se pode verificar o conhecimento não pode ser inventariado sobre uma única perspetiva, dimensão ou categorização. Não é possível afirmar a maior pertinência de uma classificação sobre outras. Será aceitável dizer-se que, segundo determinada categorização, existem diversas classes de conhecimento que, mesmo entre si, podem divergir.

A discussão apresentada entre tipos de conhecimento, enquadrado num contexto organizacional e de negócio, é fundamental para a discussão sobre o conhecimento enquanto

teoria de gestão organizacional. Nonaka explica que a distinção primária se dá entre dois tipos de conhecimento, tácito e explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997). Por outro lado, e de acordo com o apresentado por (Carvalho & Moraes, 2001), com base em (Bunge, 1983) o Conhecimento Organizacional pode ser classificado em Conhecimento Comportamental, Conhecimento Percetual e Conhecimento Concetual, a figura 7 representa a relação existente entre estas duas abordagens sobre conhecimento.



Figura 7 - Organização de conceitos de conhecimento

De realçar o facto do conhecimento existente nas organizações diferir nas suas dimensões e essas diferenças refletirem-se no valor e utilidade estratégico desse conhecimento. A função de gestão de conhecimento deve preocupar-se em codificar e explicitar este conhecimento existente nos indivíduos e grupos para o tornar mais acessível a toda a organização.

A gestão do conhecimento pode contribuir para a criação de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo, assumindo que o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerido para melhorar o desempenho organizacional e que o novo conhecimento emerge de processos de aprendizagem organizacional. Cabe à organização criar mecanismos e implementar políticas que interfiram positivamente no processo de gerir e criar novo conhecimento.

A GCO pode assim ser encarada como uma abordagem organizacional emergente, que propõe uma visão formal e integrada para a gestão dos ativos intangíveis, como o conhecimento, num esforço contínuo e coordenado para obter e aplicar todo o potencial residente no conhecimento coletivo, seguindo uma estratégia de negócio focada na inovação e caracterizada pela transferência das melhores práticas, valorização pessoal e gestão dos ativos intelectuais.

Capítulo 3. SERVIÇOS PARTILHADOS

Nas últimas décadas assistiu-se ao emergir de um novo modelo de gestão organizacional, que tendo origem nos grandes grupos económicos de implantação global, aos poucos, assumiu estatuto de estratégia para a administração pública.

Serviços partilhados é um conceito baseado numa estratégia colaborativa segundo a qual, serviços transversais selecionados, comuns a diversas unidades de negócio de uma organização, são concentrados em unidades de negócio semiautónomas, com uma estrutura de gestão que promove a eficiência pela redução do custo de produção e eficácia pelo aumento da qualidade de serviço.

Serviços partilhados são definidos como uma estratégia colaborativa em que um subconjunto de funções existentes, são concentradas numa nova unidade de negócio autónoma que possui uma estrutura de gestão desenhada para promover a eficiência, a geração de valor, redução de custos e melhorar os serviços prestados (Bergeron, 2003).

A OCDE, numa ótica governamental, define no seu relatório de eficiência 2009, serviços partilhados como unidades governamentais que prestam serviços de suporte a mais do que um ministério, ou subsector governamental (OCDE, 2009).

Num ambiente de serviços partilhados, os prestadores de serviços são orientados em direção às unidades empresariais ou organismos estatais, a quem prestam serviços. As empresas ou organismos são entidades individuais e parceiros da organização dos serviços partilhados, tendo o direito de exigir o adequado nível de serviço. Os serviços são definidos para corresponder às expectativas dos clientes e estabelecidos níveis de serviço de acordo com as necessidades e disponibilidade para pagar por ele (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999). O relacionamento dentro de uma organização entre aqueles que desempenham uma tarefa e aqueles para quem a tarefa é executada não é uma simples relação transacional, deve ser uma relação de membros de uma equipa, que sabem ou deveriam saber que o valor da organização

de serviços partilhados é tão importante como a de cada organização que usa os serviços. É uma parceria de relacionamento (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999).

3.1 Introdução

O conceito de SP baseia-se em três princípios: standardização, consolidação e reengenharia, podendo o processamento de transações e outros serviços ser executados centralmente ou deslocalizados, fortemente dependente das TIC, condicionando-as e sendo condicionado pelas mesmas.

Do conceito “partilhado” depreende-se que só é partilhável o que não é único para um negócio em particular, i.e., aquilo que pode ser padronizado entre diferentes unidades de negócio sem afetar as áreas de competência distintiva e que Porter (1998) designou por atividades de suporte. O facto de serem, essencialmente, as atividades de suporte que são transferíveis para os CSP, não impede que, em casos particulares e do interesse comum, algumas atividades principais possam ser desenvolvidas pelos CSP. A figura 8 representa uma adaptação do diagrama de Porter ao contexto dos SP. Onde as atividades de suporte transversais aas várias organizações, aqui designadas, por A, B e C, inicialmente pertencentes a um grupo económico, são transferidos para os CSP. Esta transferência de atividades de suporte, transforma-as em atividade primária do CSP.

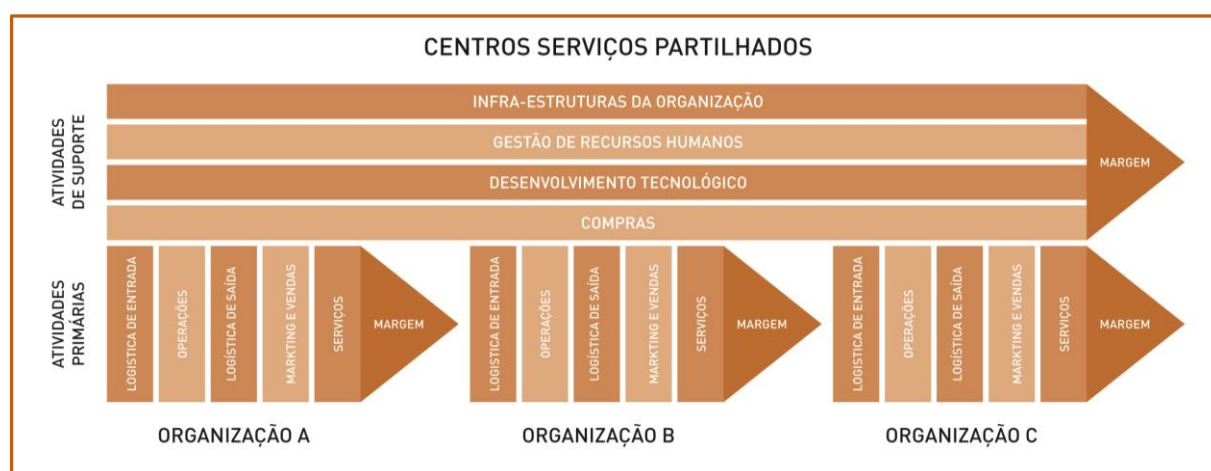


Figura 8 - Diagrama de Porter e os Serviços Partilhados

O modelo de serviços partilhados assenta basicamente na otimização de recursos afetos a operações utilizadas por múltiplas unidades (departamentos, filiais, organismos, entre outras designações possíveis) de uma organização, que são consolidadas numa unidade especializada eliminando redundâncias e ineficiências. Estas unidades, normalmente designadas por Centro de Serviços Partilhados, Unidade de Serviços Partilhados, ou Organismo de Serviços Partilhados.

Atendendo ao seu carácter eminentemente de suporte, leva a que estas atividades que por si raramente trazem valor à organização sejam negligenciadas pela gestão e se tornem focos de desaproveitamento, no entanto quando passam a ser executadas pelos CSP's como um negócio, acrescentam valor à organização libertando tempo e recursos de gestão nas diversas unidades de negócio (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999). Neste contexto, uma unidade de serviços partilhados pode desempenhar o seu papel com sucesso enquanto houver uma gestão e critérios de desempenho adequados (Bergeron, 2003) e assim contribuir para o desempenho global da organização-mãe equiparando-se às melhores práticas de mercado (Bergeron, 2003), (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999) e (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000).

Os SP estão essencialmente focados nas funções de transação e administrativas, tratando-se de um trabalho que, tendo que ser realizado, não implica necessariamente que o seja em cada unidade de negócio (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000).

Os SP emergiram como forma de potenciar a eficácia e a eficiência das organizações, podendo assumir, efeitos de escala e de gama. O efeito de gama ou de diversificação ocorre, quando a produção de vários produtos ou serviços por uma organização é superior e diferente da produção por várias organizações, cada uma produzindo um único produto ou serviço. Os ganhos de diversificação ou efeito de gama advêm, essencialmente, da capacidade de produzir novos produtos ou serviços, possíveis pela combinação dos existentes.

Segundo Bergeron e Schulman *et. al.*, os serviços partilhados não se traduzem somente em ganhos de eficiência mas de eficácia (Bergeron, 2003) e (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999). A uniformização e reengenharia dos processos, a especialização, a partilha de conhecimento e a aplicação das melhores práticas que conduzem à melhoria na qualidade e

nos níveis de serviço estão relacionados com a eficácia (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999).

O conceito de SP não está associado a uma imagem de centralização que encerra em si um conceito “corporativo” (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999). Schulman *et. al.*, definem serviços partilhados, como sendo a concentração dos recursos da organização em vez de centralização dos recursos da organização. Ao conceito de centralização está associada uma mentalidade “corporativa”, pouco disponível para a mudança e inovação.

O termo serviços partilhados surgiu nos anos 80 nos Estados Unidos. Apesar de existirem diversas teorias sobre quem foi o pioneiro na criação de um CSP, (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999) apontam a General Electric como a primeira organização que implementou este conceito. A tendência foi-se proliferando pelos Grupos Económicos, Multinacionais, Administração Central e Regional a nível mundial. Em Portugal, a nível estratégico nacional a primeira abordagem ocorreu em 2006 com o programa PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado³ e passados 8 anos, em Novembro de 2014 a ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.⁴, apresentou na sua conferência anual em 26 de Novembro o programa PESAP – Programa Estratégico de Serviços Partilhados da Administração Pública⁵.

A nível da Administração Pública Portuguesa O Decreto-Lei n.º 117/2011 de 15 de dezembro de 2011 veio decretar a extinção do Instituto de Informática do Ministério das Finanças (II-MFAP), da Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E.P.E. (GeRAP) e da Agência Nacional de Compras Públicas, E.P.E. (ANCP). As competências das entidades extintas foram transferidas para uma nova entidade ESPAP, I.P. (Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública. Esta nova entidade surgiu com o “propósito de manter resolução do Governo na extensão do modelo de serviços partilhados a toda a Administração Pública, procurando uma alocação mais eficiente dos recursos existentes”,

³ Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005

⁴ <https://www.espap.pt/Paginas/home.aspx>, acedido em 25/10/2014

⁵ <https://www.espap.pt/noticias/Paginas/noticia.aspx?nid=107>, acedido em 25-10-2014

assegurando a continuidade do Programa de Gestão Partilhada de Recursos na Administração Pública (GeRALL), que a GeRAP havia iniciado. A ESPAP tem assim por missão assegurar o desenvolvimento e a prestação de serviços partilhados na área financeira e orçamental, de gestão de recursos humanos e tecnologias de informação, bem como “conceber, gerir e avaliar o sistema nacional de compras e assegurar a gestão do parque de veículos do Estado”⁶, apoiando a definição de políticas estratégicas nas áreas das tecnologias de informação e comunicação do Ministério das Finanças.

3.2 Conceitos e Fundamentos do Modelo de Gestão Serviços Partilhados

O modelo de gestão de serviços partilhados é um modelo que se caracteriza pela concentração da gestão dos serviços na unidade organizacional, sendo a operacionalização local ou distribuída. A Unidade de Gestão é uma entidade autónoma com localização física própria, preferencialmente equidistante dos seus parceiros, responsável pelo controlo, reporte e gestão dos recursos. A figura 9 ilustra a forma como as atividades de suporte de uma organização, ao serem transferidas para os CSP se transformam em atividades principais “*core*” desta nova organização, com todas as vantagens que advém pela transformação de atividades de suporte em atividades principais.

⁶ <https://www.espap.pt/Paginas/home.aspx>, acedido em 20/08/2013

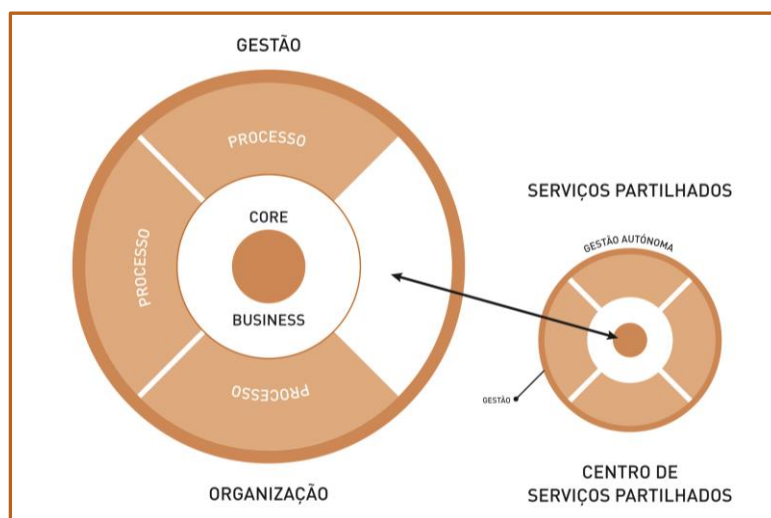


Figura 9 - Conceito de Serviços Partilhados, adaptado de (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999)

As organizações ou departamentos são entidades individuais mas, simultaneamente, parceiras da organização dos serviços partilhados, tendo o direito de exigir o nível de serviço mais adequado. Os serviços são definidos para corresponder às expectativas dos clientes e estabelecidos níveis de serviço de acordo com as necessidades e disponibilidade para pagar por ele (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999).

Para aumentar os níveis de desempenho os CSP não necessitam de concentrar todas as atividades de suporte numa só localização física, pelo contrário, podem criar instalações com qualidade em localidades de baixo custos de instalação e exploração. Possuir mais que uma localização física poderá ajudar mitigar o risco em caso de emergência, e.g. lutas laborais, desastres naturais e ataques terroristas, podendo ainda cada localização funcionar como *backup* dos processos mais urgentes. A distribuição do CSP por localizações geográficas distintas assume especial relevo na Administração Pública por possibilitar corresponder a expectativas de diferentes regiões de um país.

O foco está em tratar as diferentes organizações, ou departamentos como parceiros que compartilham serviços, e não como clientes de serviços partilhados. Isso é feito por duas razões. Em primeiro lugar está implícito o conceito de "cliente interno" que se tornou popular no final dos anos 1980 durante a última grande vaga de gestão da qualidade total (TQM). Em segundo lugar, e mais importante, o relacionamento dentro de uma organização entre aqueles que desempenham uma tarefa e aqueles para quem a tarefa é executada, não é uma simples

relação transacional. Deve ser uma relação de membros de uma equipa, que sabem ou deveriam saber que o valor da organização global é tão importante como o de cada organização ou organismo. É uma parceria de relacionamento (Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999).

Todavia, partilhar não implica necessariamente que haja concentração física. Em vez de funcionar de um modo centralizado, um CSP é gerido como uma unidade de negócio de prestação de serviços a clientes internos, orientada para a qualidade do serviço, pela melhoria contínua dos processos e por uma redução duradoura de custos. A centralização visa sobretudo a redução imediata de custos e o controlo, junto de um centro de decisão corporativo. No caso da centralização, o tipo e nível de serviços é imposto pelo Centro Corporativo, normalmente associado às *holdings*, assim como o preço desses serviços. No caso de CSP, implementados numa perspetiva de concentração, são os clientes que definem estas condições (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000).

De acordo com Pinto (2009) a nova estrutura de prestação e serviços, baseada em serviços partilhados surge da necessidade de:

- Permitir que cada organização ou negócio se focalize exclusivamente no seu *core business*, concentrando-se no acompanhamento dos clientes, na conquista de novos mercados e na otimização da gestão operacional do negócio;
- Otimizar a utilização dos recursos disponíveis;
- Otimizar e *standardizar* processos, traduzindo-os em regras e procedimentos;
- Transformar um custo administrativo variável num custo de fornecimento externo, fixo e muito competitivo;
- Criar novos serviços fruto da recombinação dos existentes;
- Divulgar serviços conhecidos e aplicados numa organização e não noutras.

As tecnologias da informação e da comunicação, no contexto dos SP, são elementos impulsionadores da autoaprendizagem e suporte ativo das comunidades aprendentes. O papel das tecnologias da informação nas organizações mudou significativamente, evoluindo do

suporte administrativo para um papel estratégico, apoiando e definindo estratégias empresariais (Henderson & Venkatraman, 1993).

3.3 Principais Modelos de Serviços Partilhados

Segundo Quinn *et. al.*, (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000) existem quatro modelos de serviços partilhados que evoluíram a partir do modelo básico, resultante da consolidação das atividades de apoio numa só unidade. (i) modelo básico ou orientação aos custos; (ii) modelo de mercado ou orientação ao cliente; (iii) modelo de mercado avançado ou orientação ao mercado; e (iv) modelo de negócio independente ou orientação ao lucro.

Modelo básico

Tem como características principais a concentração das atividades e das transações de suporte numa única localização e a utilização obrigatória dos serviços pelas unidades de negócio. Os custos dos serviços são quantificados e transferidos para as unidades de negócio. O objetivo principal deste modelo é a utilização de economias de escala com vista à redução dos custos e a *standardização* das transações como forma de garantir a qualidade dos serviços prestados às unidades de negócio. Nesta orientação aos custos, ainda não existe uma grande pressão em termos de eficiência, nomeadamente pelo facto da adesão aos serviços ser obrigatória por parte das unidades de negócio. Por vezes neste contexto o CSP é o responsável pela adesão às normas da organização-mãe, apresentando-se como um tentáculo da sua atuação (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000).

Modelo de mercado ou orientado ao cliente

Como evolução do modelo básico surge o modelo orientado ao cliente. Gradualmente o CSP tenderá a tornar-se mais eficiente e focar-se-á na oferta de um conjunto de serviços de valor acrescentado (consultoria, novos serviços, novas tecnologias) aos quais as unidades de negócio poderão aderir em função das suas necessidades. Nesta orientação ao cliente, os Acordos de Nível de Serviços estão identificados e são monitorizados em contínuo. Os serviços são continuamente melhorados e os parâmetros dos serviços (como frequência ou âmbito) podem

ser ajustados às necessidades de cada unidade de negócio dando atenção a necessidades geográficas e de área de negócio (Schwarz & Mechling, 2007). Medição e controlo frequente dos níveis de satisfação dos clientes associados aos sistemas de incentivos dos funcionários do CSP. A utilização dos serviços pelas unidades de negócio deixa de ser obrigatória, a unidade de serviços partilhados é motivada a criar uma estrutura de gestão, responsável por manter o relacionamento com as unidades de negócio. São recrutados profissionais especializados e consultores. O leque de serviços oferecidos é ampliado com vista à satisfação das necessidades das unidades de negócio (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000).

Modelo de mercado avançado ou orientado ao mercado

Na evolução dos modelos, consolida-se o modelo de mercado avançado ou orientado ao mercado. Por um lado, abre-se a sua oferta ao mercado externo praticando o mesmo nível de preços. Esta abordagem garante o aumento da eficiência pelo aumento da base de clientes que permite tirar maiores vantagens de uma economia de escala a outra dimensão. Uma vez instalada a infraestrutura o custo marginal de fornecimento do serviço é relativamente baixo, no entanto a prioridade é dada aos clientes internos, e só a capacidade excedentária é fornecida a terceiros. Por outro lado, com a abertura dos CSP's ao mercado externo, estes tendem a perder exclusividade no fornecimento das unidades de negócio internas, sendo permitido que estas possam procurar fornecimento dos serviços no mercado. A aquisição de serviços pelas unidades deixa de ser obrigatória. Se a solução de mercado for mais atrativa a unidade de negócio pode optar pelos SP ou recorrer ao *outsourcing*. É frequente o CSP ser um fornecedor preferencial, e nesse caso haver uma «*last call-option*», i.e., o CSP poderá fornecer o serviço se cobrir a melhor oferta externa (Schwarz & Mechling, 2007). O funcionamento deste estágio é muito semelhante ao que a organização obterá se recorresse ao *outsourcing*. O objetivo reside em dar a possibilidade da unidade de negócio escolher o fornecedor mais eficiente. Neste modelo, os custos dos serviços são transferidos, numa lógica de mercado, para as unidades de negócio, o que torna inevitável a comparação dos custos dos serviços prestados pelo CSP com os prestados pelo mercado.

Neste ambiente, apenas os serviços que demonstrem ser competitivos em relação ao mercado permanecem a operar internamente. A decisão de adquirir serviços a terceiros pode provocar a desmobilização da prestação interna, por falta de escala e inerente competitividade em determinadas atividades de suporte.

Neste modelo, os ganhos resultantes da venda de serviços subsidiam a produção de outros serviços menos competitivos do que os de mercado, mas definidos pela estratégia da organização como serviços não externalizáveis.

A especialização adquirida com a evolução do modelo proporciona o fornecimento de alguns serviços com elevado nível de qualidade e custos competitivos a preços externos. Neste estágio, ocorre a decisão de vender serviços ao mercado. Tal decisão pode exigir uma estrutura maior do que a necessária para a produção dos serviços de consumo interno.

Com o aumento da especialização e com o objetivo de rentabilizar e valorizar os profissionais dos CSP, uma alternativa utilizada, passa pela aquisição serviços ao mercado através do CSP, e transferidos para as entidades clientes, aumentando assim o poder de negociação das diversas unidades de negócio na aquisição desses serviços, mantendo contudo a gestão dos contratos de nível de serviço no domínio dos CSP.

Modelo de negócio independente

O último estágio será o de converter o CSP numa unidade de negócio independente, utilizando as competências adquiridas com a evolução da organização a partir de um modelo básico, com objetivo de obter lucro e que fornece serviços em regime de *outsourcing* para o mercado, onde está incluída a organização-mãe. Nesta orientação ao lucro, o tratamento é indiferenciado para clientes internos ou externos, aliás esta aceção deixa de fazer sentido. É importante salientar que poucas organizações atingiram este estágio evolutivo. A *Hewlett-Pakard* (HP) e a *International Business Machines* (IBM) são bons exemplos, iniciaram o seu processo de adesão aos serviços partilhados para suporte dos clientes internos, mas adquiriram um novo *know-how* que decidiram rentabilizar, abrindo a oferta ao mercado criando um segmento de *outsourcing* à escala global (Schwarz & Mechling, 2007).

3.4 Os Serviços Partilhados e Arquitetura Orientada aos Serviços

As organizações enquanto sistemas adaptativos complexos enfrentam, por força da evolução tecnológica e da globalização, desafios contínuos de ajustamento e adaptação ao contexto organizacional. Este ajustamento caracterizado por fusões, aquisições, procura de novos mercados, novos produtos entre outras dinâmicas, exige das organizações que sejam ágeis e flexíveis. Entende-se por agilidade a capacidade de uma organização mudar de ramo de atividade com facilidade e flexibilidade a capacidade de uma organização se adaptar às necessidades dos clientes. Por outro lado, associado ao crescimento ou evolução das organizações, inseridas num mundo complexo, estão um sem número de estímulos provenientes quer do exterior quer do interior da organização. Os múltiplos fatores envolvidos na resposta a esses estímulos vão também eles tornando-se numerosos e sobretudo complexos de gerir (Rodrigues L. , 2014).

Num contexto de SP, onde coexistem diversas Organizações, caracterizadas por possuírem missões, políticas, produtos, mercados diferentes, torna-se ainda mais pertinente a integração harmoniosa de todos os componentes “num todo” que funcione de forma ágil e flexível.

Não se pretendendo aprofundar o estudo das arquiteturas, por se considerar não estar no âmbito deste trabalho, mas consciente da sua importância e com base em trabalhos publicados anteriormente, fez-se uma breve revisão à literatura sobre Arquiteturas Empresariais, fundamentalmente para deixar aqui explicitada a preocupação absoluta com as Arquiteturas Empresariais num contexto de SP.

Quando se estudam as Arquiteturas de Sistemas de Informação, pesquisando em qualquer diretório científico ou comercial, encontra-se, frequentemente referências a Zachman. O autor, desde o início do seu trabalho, desenvolveu o seu referencial com base nos processos e práticas da Arquitetura e Engenharia Civil. Desde 1987, momento em que apresentou a sua primeira versão “*Framework for Information Systems Architecture*” até à revisão de 2008 que designou de versão 2 (Zachman, 2008). Zachman apresentou uma taxonomia para a conceção e construção de Sistemas de Informação nas organizações. O resultado foi uma abordagem

para a concepção de arquiteturas que permite descrever uma organização valorizando as suas diversas perspectivas e dimensões.

Assim, desde a concepção (design) de um CSP, à exploração dos mesmos, impõe, por questões funcionais e dinâmicas, a utilização de uma Arquitetura Baseada em Serviços (SOA - Service Oriented Architecture)⁷.

A arquitetura SOA é um paradigma para organizar e utilizar recursos distribuídos que podem estar sob o controle de diferentes domínios ou proprietários. Esta abordagem aporta uma nova forma de pensar o desenvolvimento de sistemas de informação, baseado num baixo custo de desenvolvimento e com a reutilização da tecnologia existente.

Uma arquitetura SOA baseia-se nos seguintes princípios (Sweeney, 2010): Baixo Acoplamento - Princípio no qual os consumidores de serviços e os serviços são isolados das mudanças ocorridas na tecnologia subjacente e no seu comportamento; Interoperabilidade - Princípio que elimina as especificidades e constrangimentos tecnológicos. Permite aos consumidores de serviços e aos serviços que são desenvolvidos em diferentes plataformas e tecnologias, a troca de informação e colaboração. No fundo permite às diferentes aplicações comunicarem entre si; e, Reutilização - Numa definição simples, trata-se de usar algo mais do que uma vez. Este princípio tem ênfase, principalmente, numa visão sobre os custos de implementação das arquiteturas de negócio. Quando um consumidor expressa novos requisitos, os serviços existentes podem não ser influenciados, ou seja, não necessitam de sofrer alterações, pelo que podem ser reutilizados. Isso pode significar a diminuição de custos de desenvolvimento.

Uma arquitetura SOA potencia uma estratégia de serviços partilhados, uma vez que existem desafios comuns entre ambos (Greer & Martin, 2007). Por definição intrínseca ao conceito de SP está o conceito de serviço, ou a prestação de serviços, mesmo que partilháveis, conceito alinhado com a arquitetura orientada ao serviço como se verifica no diagrama apresentado na figura 10.

⁷ SOA – Service Oriented Architecture

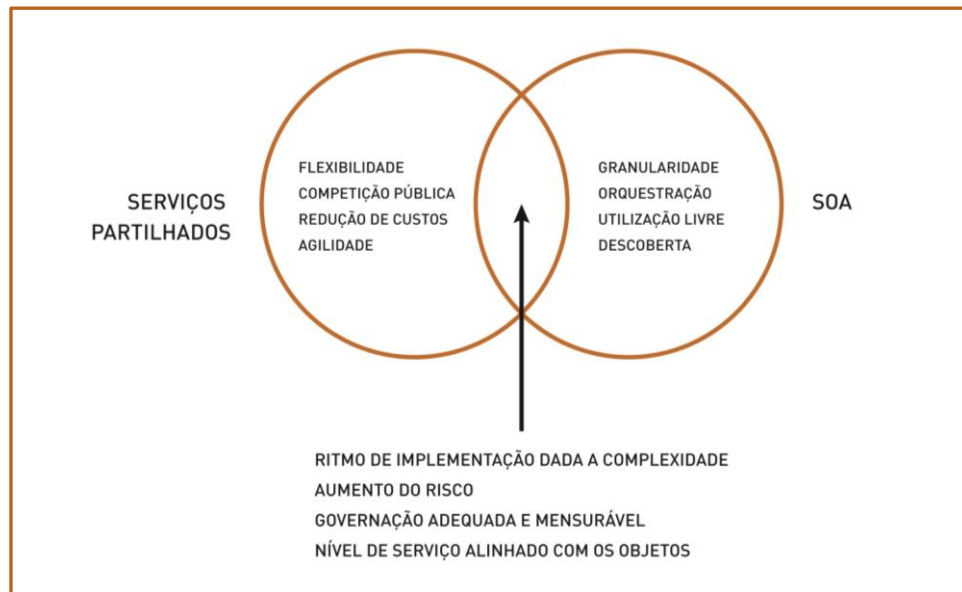


Figura 10 - Desafios comuns de SOA e SP, baseado em (Greer & Martin, 2007)

A arquitetura SOA é a essência da computação em rede ou em nuvem, desta nova era da informação. Considera-se, neste contexto, uma nova era da informação, uma abordagem em que informação e a tecnologia que a suporta estão disponíveis e facilmente acessíveis, tendo alterado os padrões vigentes e influenciado diversos aspetos em domínios económicos, sociais, culturais e políticos proporcionando a globalização da economia.

A essência da arquitetura SOA baseia-se num conjunto de abordagens práticas, padronizadas para a conceção, partilha e reutilização de serviços. A arquitetura SOA permite que os profissionais dos CSP possam atuar num ambiente descentralizado como se de uma multiplataforma unificada se tratasse.

A utilização de uma arquitetura SOA aporta vantagens como a reutilização de serviços, flexibilidade, integração ou maior agilidade nos negócios, contudo implica uma maior disciplina organizacional e desenvolvimento de serviços normalizados.

Na implantação de serviços, numa arquitetura orientada aos serviços, devem ser envolvidas as pessoas para descobrirem e comporem os serviços adequados, a fim de se resolverem os requisitos de cada um, conforme apresentado na figura 11 (Sousa & Pinto, 2010), (Pinto & Sousa, 2012).

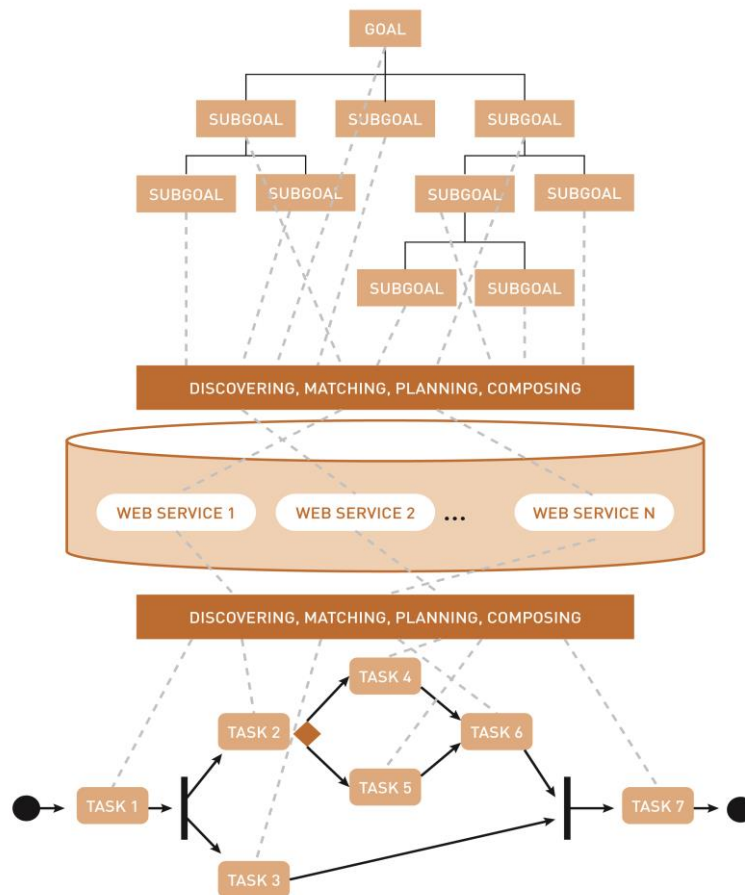


Figura 11 - Sistema orientado aos serviços, adaptado de (Sousa & Pinto, 2010)

3.5 Os Serviços Partilhados e os Sistemas Adaptativos Complexos

Segundo Holland, Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) são sistemas que envolvem diversos componentes que se adaptam ou aprendem com as suas interações (Holland, 2006). Os SAC possuem um grande número de componentes, muitas vezes chamados de agentes, que interagem e com base nessa interação aprendem e adaptam-se. Estes sistemas podem encontrar-se e serem aplicados em diversos contextos i.e., incentivo à inovação em economias dinâmicas, previsões da evolução dos mercados globais, preservação de ecossistemas, análises de mercados.

As organizações são entidades complexas, compostas por várias unidades para propósitos diferentes, com pontos fortes e fracos diferentes (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000). Os autores

afirmam que a “organização em rede” não é uma forma única de organização, mas abrange uma complexa variedade de formas e diferentes abordagens de se organizarem. Cada uma pode representar um modelo diferente para aplicar o conhecimento na resolução dos desafios com que diariamente são confrontadas. A organização combina e recombina o conhecimento de diversas formas conforme necessário, dependendo dos problemas que precisa resolver.

Muitos dos problemas contemporâneos segundo Schneider e Somers (Schneider & Somers, 2006) caem dentro da teoria dos SAC, e são sistemas com um elevado número de componentes, denominados agentes que interagem, adaptam-se e aprendem. Agentes que neste contexto dos CSP podem ser as organizações ou organismos constituintes do CSP, enquanto entidades aglutinadoras de vontades e saberes próprios dos seus colaboradores, mas também são considerados agentes os colaboradores do CSP.

Os SAC apresentam um comportamento regular e previsível, mas podendo subitamente iniciar uma alteração em massa em resposta ao que pode ser visto como pequenas alterações (Brownlee, 2007).

O conhecimento é complexo, pela sua diversidade, pela dificuldade de explicitar, capturar ou armazenar e até de partilhar, em particular num ambiente organizacional que exige aprendizagem contínua. A gestão do conhecimento organizacional é um sistema adaptativo complexo compreendendo muitas identidades que interagem no qual as relações de causa e efeito não podem ser separadas (Holland, 2006), onde a emergência é considerada central para a teoria dos sistemas complexos adaptativos.

A teoria dos sistemas adaptativos complexos tem quatro características fundamentais: paralelismo, ação condicional, modularidade e adaptação e evolução (Holland, 2006). Paralelismo – Nos sistemas adaptativos complexos há inúmeras interações entre os agentes baseadas na emissão e na receção de mensagens; Ação condicional – As ações dos agentes são influenciadas pelas informações que recebem, agindo em função das mesmas; Modularidade – Um agente, combina conhecimentos ou regras para atuar, podendo criar *clusters* de comportamento profícuas para lidar com situações novas; Adaptação e evolução –

Os agentes nos SAC mudam ao longo do tempo, essa evolução é devida geralmente sucessivas adaptações que melhoram o desempenho.

Esta adaptação requer soluções que, na presença de problemas, valorizem a descoberta de normativos de atuação. O problema da valorização acontece devido à informação pública disponível, que no contexto resulta do esquema de interações que se desenvolve ao longo do espaço e tempo. Raramente existe informação disponível suficiente sobre o estado de uma opção que possa levar a uma melhoria do desempenho. Apesar do facto dos SAC poderem apresentar ao longo do tempo novidades constantes, não impede a existência ou aparecimento de padrões. Estes padrões são tendências de comportamento que podem ser explorados, e utilizados por forma a aumentar o desempenho dos agentes (Holland, 2006).

Os sistemas complexos formam assim uma rede de agentes caracterizada pelas suas relações que podem ser descritos de acordo com um processo de fluxo, envio e receção de informação (Mitchell, 2006), qualidades que apenas se tornam efetivas ao nível do todo do sistema, denominada de emergente (De Wolf & Holvoet, 2005). A emergência diz respeito às propriedades do todo em relação às suas partes, sobre sistemas que apresentam propriedades que as suas partes não apresentam quando isoladas. Diz também respeito às interações entre objetos que originam estas novas propriedades, ou os mecanismos que produzem a novidade (Haan, 2007).

Os agentes enquanto vão consumindo ou adotando a informação e conhecimento disponíveis, vão colaborando na procura das melhores soluções, soluções adequadas e cada vez mais próximas da realidade que por natureza é mutável. A diversidade dos agentes depende de fatores como idade, género, condição social, habilitações literárias, localização geográfica, entre outras (Haan, 2007).

Um ambiente de aprendizagem é um sistema adaptativo complexo compreendendo muitas entidades que interagem no qual as relações de causa e efeito não podem ser separadas (Holland, 2006). Um ambiente de aprendizagem, portanto, tem um carácter não-determinístico e pode evoluir de forma não-linear. A emergência é central à teoria dos sistemas adaptativos

complexos (Holland, 2006) onde afirma que a emergência deve ser o produto de auto-organização, e não o controle centralizado.

As organizações apoiam o seu desenvolvimento na capacidade de usar o fluxo de informação e com base nessa informação, sustentar resultados relevantes no espaço e no tempo, com o objetivo de manter a sua viabilidade diante da mudança e concorrência (Desai, 2005). No entanto, para apoio a este desenvolvimento, de uma forma viável, com eficiência e eficácia, a utilização de sistemas de informação é considerada como estrutural. O paradigma que durante décadas tinha vindo a ser adotado para o desenvolvimento das organizações, baseado na posse de bens, capitais ou outros, tem vindo a mudar. Esta noção de mudança de paradigma pode ser encontrada num conjunto significativo de artigos e livros que tratam de dinâmicas organizacionais (Surowiecki, 2007).

3.6 Novas abordagens aos Serviços Partilhados

Não sendo comum inserir alguns excertos de uma revista não científica numa tese de doutoramento, assumindo a importância da investigação aplicada, fica assim demonstrada a atualidade do tema porquanto hoje se procuram novos mercados (*nearshore* e *offshore*), novos processos, novas tecnologias, buscando incessantemente soluções inovadoras, baseadas na aplicação do conhecimento. A revista Exame, na sua edição de Outubro de 2014 como tema fundamental daquela edição, colocava na capa que a seguinte questão “O que faz Investir em Portugal” e afirmava “mais de trinta multinacionais estão a escolher o país para instalar os centros de competências globais”. Afirmava ainda “Portugal está a captar uma nova vaga de deslocalizações de serviços e centros de inovação de multinacionais, em alternativa a países como a Índia. Mais de 30 projetos já permitiram criar acima de 11 mil postos de trabalho qualificados e um volume de negócios de 1,3 mil milhões de euros, não só em Lisboa e no litoral, mas também noutros pontos do território. O investimento da Altran no Fundão, que já permitiu dar emprego a 120 engenheiros, é um caso de êxito de uma aliança entre uma autarquia e uma multinacional. É a demonstração de que a desertificação do interior pode não ser uma fatalidade.”

Os termos *nearshore*⁸ e *offshore*⁹ são utilizados para identificar respetivamente serviços e fornecedores de serviços prestados em países geograficamente próximos (normalmente países que partilham fronteiras ou com fusos horários compatíveis) ou distantes do país que encomenda o serviço respetivamente.

Da análise à literatura, da participação em reuniões de trabalho, conferências e entrevistas conseguidas, resulta claro que, a aposta em Portugal como destino das grandes multinacionais para instalarem os seus centros de serviços partilhados ou centros de competências está diretamente relacionada com a qualidade da formação dos jovens ou seja com o conhecimento adquirido e a sua capacidade de o aplicar. Assim a gestão de conhecimento dos CSP é, cada vez mais necessária e fator decisivo para o sucesso de uma estratégia nacional.

Paulo Fernandes, Presidente da Câmara Municipal do Fundão, afirma na mesma revista que “colocar a cidade no mapa dos destinos *nearshore* é o objetivo”. O aumento dos investimentos de serviços *nearshore* em Portugal é o resultado da conjugação de vários fatores. Um deles deve ser o facto de o país ter passado a estar no radar das multinacionais por ter mão-de-obra qualificada a custo competitivo e estar no topo dos *rankings* das infraestruturas. Portugal é, hoje em dia, segundo um estudo da Deloitte¹⁰, o segundo país mais competitivo para a atração deste tipo de investimentos, a seguir à Irlanda. A Consultora Gartner¹¹ colocou pelo 4º ano consecutivo Portugal como uma das melhores localizações para prestação de serviços *offshore* de tecnologias de informação e *Business Process Outsourcing* (BPO).

Como se verifica, há uma evolução significativa do conceito de SP, se nas primeiras abordagens os SP se caracterizavam por desenvolver serviços de suporte, repetitivos e de menor valor acrescentado, hoje caracterizam-se pelo desenvolvimento de processos de negócio, nomeadamente atividades de alto valor acrescentado.

⁸ Tradução literal – Perto da costa

⁹ Tradução literal – Fora da costa

¹⁰ http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/servicos/tax/rdgovernmentincentives/e5b0ed03409f4410VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm (acedido em 20/09/2014)

¹¹ Publicado na revista Exame de Outubro 2014

3.7 Súmula

Tanto a nível do sector público como do sector privado os serviços partilhados têm proliferado. No âmbito do sector público, países como a Inglaterra, Dinamarca, Finlândia, Suécia e Holanda, atingiram poupanças consideráveis. Em 2006, apontava-se para que fosse possível reduzir através dos SP, 20% dos custos em serviços de recursos humanos e financeiros (OCDE, 2009). Em Portugal, como noutros países, foi o sector privado que primeiro reconheceu as valias do conceito de serviços partilhados. Organizações como Universidade do Porto¹², Portugal Telecom¹³, Grupo Sonae¹⁴ e Mota Engil¹⁵, EDP-Eletricidade de Portugal¹⁶, Grupo RAR¹⁷, CTT¹⁸, Futebol Clube do Porto¹⁹ e dezenas de outras organizações de referência adotaram esta estratégia colaborativa. Posteriormente foi a vez da administração Pública Central, Ministérios como o Ministério da Saúde²⁰ ou das Finanças, Governo Regional dos Açores, Universidades e Politécnicos como a Universidade do Porto despertaram o seu interesse por este modelo de gestão. Discutem-se agora os serviços partilhados na administração pública local, nomeadamente ao nível das Comunidades Intermunicipais.

Com outra dinâmica e abrangência, mas incorporando o espírito da partilha de serviços, fundamentalmente suportado na utilização das TIC's, surgiram na última década os programas “Cidades e Regiões Digitais²¹” e posteriormente o projeto “Portugal Digital²²”, que têm como objetivo estratégico promover a inovação, o empreendedorismo e a internacionalização da

¹² http://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1006607 (acedido em 20/09/2014)

¹³ <http://www.ptempresas.pt/pme/solucoes/bpo/> (acedido em 20/09/2014)

¹⁴ <https://www.racius.com/sonaecom-servicos-partilhados-s-a/> (acedido em 20/09/2014)

¹⁵ <http://mota-engil.pt/AreaDetail.aspx?contentId=105> (acedido em 20/09/2014)

¹⁶ <http://www.edp.pt/pt/Pages/homepage.aspx> (acedido em 20/09/2014)

¹⁷ <http://www.centrar.pt/> (acedido em 20/09/2014)

¹⁸ <http://www.ctt.pt/home/index.html?com.dotmarketing.htmlpage.language=3> (acedido em 20/09/2014)

¹⁹ http://www.fcporto.pt/pt/clube/grupo-fc-porto/Pages/fcporto-servicos-partilhados-s-a.aspx#ancora_topo (acedido em 20/09/2014)

²⁰ <http://spms.min-saude.pt/registo/> (acedido em 10/08/2014)

²¹ <http://www.cidadesdigitais.pt/> (acedido em 04/02/2015)

²² <http://www.portugaldigital.pt/> (acedido em 04/02/2015)

economia nacional, com vista a tornar Portugal um país com organizações de elevado potencial de crescimento e internacionalização, fomentando o desenvolvimento e a utilização da economia digital pelos cidadãos, pelas empresas e pelo estado, estimulando a produção de produtos, serviços e soluções tecnológicas competitivas.

Deve ainda ser salientada, pelo peso institucional e por incorporar uma estratégia nacional a ESPAP²³ - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP. Já em 2015 a ESPAP apresentou o Plano Estratégico de Serviços Partilhados da Administração Pública²⁴ (PESPAP), que visa: i) o aumento da eficácia dos Serviços Partilhados na Administração Pública; ii) a redução de despesa pública alcançada através da disseminação de processos mais eficientes e fornecimento de informação de gestão para controlo da despesa; iii) o reforço da excelência operacional, com prestação de serviços normalizados de maior qualidade e consistência, suportada em processos otimizados e difundidos pela rede de Serviços Partilhados.

Como se demonstrou trata-se de uma abordagem transversal ao universo público e privado, desde o primeiro setor da economia à economia social, como se pode verificar pelo elevado número de membros que têm participado nos encontros anuais do Clube de Serviços Partilhados organizado pela Deloitte²⁵.

Da revisão da literatura e dos contactos profissionais conclui-se que os serviços partilhados que tiveram origem na concentração de serviços de suporte são hoje assumidos como determinantes para o sucesso das organizações.

²³ <https://www.espap.pt/Paginas/home.aspx> (acedido em 10/08/2014)

²⁴ <https://www.espap.pt/eventos/Paginas/pespap.aspx> (acedido em 04/02/2015)

²⁵ http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/iniciativas/clube-servicos-partilhados/membros/index.htm (acedido em 10/08/2014)

Capítulo 4. *E-LEARNING*

4.1 Introdução

A aprendizagem contínua é hoje um elemento essencial para que os recursos humanos da organização se possam manter atualizados relativamente a um sem número de inovações tecnológicas e práticas de trabalho. Também nesta área as TI podem facilitar esta aprendizagem através dos chamados sistemas de *e-Learning* (Santos & Ramos, 2009).

A dimensão das organizações, com diversas localizações geográficas e milhares colaboradores, aliada à necessidade constante de serem conhecidos e adotados novos processos, serviços ou legislação, e ainda a vontade estratégica de auscultar a opinião de todos estes agentes, torna a formação presencial, um recurso insuficiente ou ineficiente. Perante esta realidade complexa e dinâmica, o *e-Learning*, quando instruído com este propósito, correspondendo a um determinado arquétipo, surge como constructo organizacional de interação, em tempo útil, entre todos os interessados.

Para facilitar a compreensão da utilidade e exequibilidade da utilização de *e-Learning* nas organizações, nomeadamente no contexto particular dos SP, com o objetivo de impulsionar a Gestão de Conhecimento é fundamental clarificar os conceitos sobre *e-Learning*. Sem se pretender abordar o assunto numa base tecnológica, para a presente investigação é pertinente compreender a origem do *e-Learning*, a sua evolução e diferentes perspetivas ou aplicabilidades. Considerou-se ainda relevante conhecer como, ao longo do tempo, o *e-Learning* incorporou modelos pedagógicos já testados no ensino e formação tradicionais.

O princípio subjacente ao *e-Learning* é que as ferramentas e o conhecimento necessários para executar uma atividade são individualizados e mobilizados por cada trabalhador, onde quer que se encontrem. O enfoque da aprendizagem é orientado em torno de cada pessoa, o que contrasta com o ensino tradicional. Para deslocar o foco das aprendizagens para as pessoas, implica a utilização de novas metodologias de ensino e adaptação aos ritmos e estilo de aprendizagem de cada um.

O *e-Learning* é um paradigma de aprendizagem que pelo ritmo que tem vindo a ser utilizado, assume importância estratégica para as organizações. O *e-Learning* é baseado em tecnologias *Internet*, de forma a chegar a um grande número de utilizadores e disponibilizar um conjunto de soluções que reforcem o conhecimento individual com base em estratégias de motivação e de empenho dos colaboradores.

A aplicação dos novos padrões de ensino a distância visa promover e apoiar um paradigma de aprendizagem centrado na construção do conhecimento com base em abordagens flexíveis e tendencialmente colaborativas, de forma ubíqua, contextualizada, individualizada e personalizada, incluindo ainda aspetos informais de aprendizagem. Esta estratégia pode ser conseguida através da definição de modelos (de apoio formal e informal e cenários de aprendizagem), metodologias e tecnologias, permitindo superar os inconvenientes de soluções de aprendizagem tradicionais e de promover a utilização eficaz das tecnologias de ensino e aprendizagem formal ou informal.

A aprendizagem

Aprendizagem é a capacidade que os seres humanos possuem para adquirir conhecimento e saberes. A (CNS - Companhia Nacional de Serviços, 2006) definiu Aprendizagem como “processo e construção pessoal, dinâmico e interativo, de aquisição de conhecimentos, que apela às experiências profissionais passadas, condiciona a atuação no presente e possibilita ao indivíduo reconstruções cognitivas. Rodrigues e Ferrão (Rodrigues & Ferrão, 2006) acrescentam a mudança de comportamento após a aquisição do conhecimento, fundamental para o contexto de gestão de conhecimento organizacional.

Numa sociedade suportada na informação e no conhecimento, onde se verificam constantes mudanças organizacionais, tecnológicas, sociais ou outras, a resposta a todos estes desafios, é baseada numa aprendizagem que se entende como sendo contínua, progressiva e cumulativa. Partindo destes pressupostos, é aconselhada a existência de mecanismos que permitam, facilitem e estimulem essa aprendizagem. A aprendizagem do ponto de vista cognitivo envolve a ativação de um conjunto de operações mentais e processamento de informação, requer tempo e encontra-se sempre associado à memória (Peres & Pimenta, 2011). Considera um

processo global porque a sua eficácia implica uma interação real entre os diferentes tipos de saber. É contínuo atendendo a que esta é uma das características do ser humano e da construção da sua própria personalidade. É progressivo na medida em que a aprendizagem deve ser um processo que caminha no sentido da complexidade que interrelaciona saberes, habilidades e comportamentos. Por fim, a aprendizagem é também um processo cumulativo porque o conhecimento adquirido, os saberes e as atividades combinam-se no sentido de aquisição de novo conhecimento e novos saberes (Falcão, 2006).

4.2 Fundamentos do *e-Learning*

O *e-Learning*, quando incorporado numa organização, é um meio de educação e formação que permite grande flexibilidade, elemento que facilita uma abordagem *just-in-time* integrado nas cadeias de valor dessa organização. É a entrega individualizada e detalhada de conteúdos de aprendizagem dinâmicos, e instrumentos colaborativos que, em tempo real, auxiliam o desenvolvimento do conhecimento das comunidades, vinculando os formandos e os profissionais especialistas (Drucker, 2000).

O *e-Learning* tem as suas origens na formação baseada em computador (*Computer-Based Training*- CBT), que foi uma tentativa de automatizar a educação, de substituição do instrutor e de potenciar ritmos de aprendizagem adequados a cada formando.

O *e-Learning* amplia e melhora o cenário CBT por uma abordagem de aprendizagem que remove as barreiras de tempo e distância e personaliza a aprendizagem às necessidades do utilizador e das organizações (Barker, 2000). A chave do sucesso está na capacidade intrínseca de flexibilização dos ciclos de aprendizagem e de adaptação do conteúdo a cada formando. *E-Learning* pode caracterizar-se como um modelo de ensino a distância, que tem como suporte as TI. A sustentabilidade deste modelo provém de um conjunto de soluções que levam a reforço do conhecimento e consequente aumento da produtividade (Rosenberg, 2001).

A utilização massiva do *e-Learning* nas organizações, com intervenção de vários agentes, considerando-se agentes todos os que de uma forma ou de outra colaboram na definição, conceção, implementação e exploração do sistema, obriga à definição clara e precisa de cada

conceito e terminologia do *e-Learning*. Esta clarificação de conceitos, conducente à *standardização* aconselha à adoção de ontologias de *e-Learning*.

Ontologias para *e-Learning*

Ontologia²⁶ é parte da metafísica que estuda o ser em si, as suas propriedades e os modos por que se manifesta. Em filosofia, uma ontologia é uma teoria sobre a natureza da existência, sobre que tipos de coisas existem; ontologia como uma disciplina estuda tais teorias. Investigadores de inteligência artificial e Web utilizaram ontologia como a descrição de um conceito formal e compartilhado, de um domínio particular de interesse. Ontologias são especificações do conceito e correspondente vocabulário usado para descrever um domínio (Gruber, 1993).

Ao definir teorias partilhadas, de domínio comum, as ontologias ajudam as pessoas e as máquinas a comunicarem de forma concisa, apoiando o intercâmbio de semântica e não apenas de sintaxe. Desta forma, utilizadores e profissionais incumbidos de produzirem e suportarem a solução de *e-Learning* podem chegar a um entendimento partilhado através da troca de ontologias que fornecem o vocabulário necessário para a discussão.

***E-Learning* e metadados**

Comparado com o ensino tradicional em que o instrutor desempenha o papel de transmissor e intermediário entre o aluno e o material de aprendizagem, o cenário de aprendizagem em *e-Learning* é completamente diferente. Os instrutores deixam de controlar o conhecimento e os materiais de suporte à sua transmissão. Os formandos têm a possibilidade de combinar material de aprendizagem em função das suas preferências. Desenvolvendo e fruindo do percurso que for definido. No entanto, independentemente do tempo gasto a criar material de formação, este pode tornar-se inútil, a menos que possa ser pesquisado e indexado facilmente, o que se torna crítico com o aumento de conteúdos e de percursos de aprendizagem.

A utilização do *e-Learning*, enquadrada numa estratégia de formação e gestão de conhecimento, aconselha à rentabilização e reutilização dos conteúdos produzidos que passa,

²⁶ Dicionário on-line Porto Editora acedido em Setembro de 2012

em grande medida, pelo uso de metadados. A um nível mais básico, metadados podem ser entendidos como um conjunto de *tags* que podem ser aplicados a qualquer recurso, independentemente de quem o criou, quais os instrumentos que usaram ou onde estão armazenados. *Tags* são, na essência, dados que descrevem dados. A marcação de metadados permite que as organizações descrevam, indexem e pesquisem os seus recursos e isto serve essencialmente para a reutilização dos mesmos.

4.3 Tecnologias de Suporte ao *e-Learning*

Com base no tempo em que surgiram, no estágio da tecnologia e nas características e funcionalidades que disponibilizam, as tecnologias de suporte ao *e-Learning* são essencialmente, a tecnologia distribuída, tecnologia interativa e tecnologia colaborativa (Fernandes A. , 2005).

Tecnologia Distribuída

O conceito de tecnologia distribuída, partindo do uso das tecnologias da informação e da comunicação, encerra em si a capacidade de suportar e disponibilizar conteúdos que sejam disseminados, seguindo normas previamente estabelecidas, onde todos os intervenientes podem publicar e partilhar informação, habilidades ou saberes (Fernandes A. , 2005).

As funcionalidades das tecnologias distribuídas aproximam-se das utilizadas nas abordagens pedagógicas mais formais e tradicionais. Fundamentadas em práticas seculares, tal como, o ensino a distância clássico, o *e-Learning* da 1ª Vaga e de aprendizagem *on e off-line*, assenta na matriz científica de estímulo e resposta. O processo está centrado no emissor, na sua qualidade de produtor de estímulos, e são destinadas a transmitir informação ao recetor que, obviamente, interage com a mesma resposta (Fernandes A. , 2005).

Tecnologia Interativa

Este contexto pressupõe e suporta a utilização de um Modelo de formação assente em métodos ativos, baseados em CD's, DVD's, CBT (*Computer Based Training*), WBT (*Web Based Training*) entre outros sistemas *on ou off-line*. Sobre as tecnologias interativas importa dizer que, numa ótica científica, elas pertencem também à área comportamental, pois podemos

aprender por repetição, imitação e tentativa e erro, ou seja, através de simulações e de treino é possível desenvolver a aquisição de competências e de capacidades. Há nestas tecnologias um salto qualitativo enorme, que advém de passarmos da transmissão de informação pura e simples, ao desempenho centrado na ação do próprio formando, esperando deste, alguma iniciativa (Fernandes A. , 2005).

Tecnologia Colaborativa

As tecnologias usadas desde o *e-Learning* da 2ª vaga atingiram um novo estágio com a 3ª vaga, ao potenciarem ao formando a assimilação e acomodação de novos conceitos, dentro de parâmetros preestabelecidos, em perfeita interação com o grupo onde está inserido. Aqui, o trabalho colaborativo ou cooperativo é, não só uma mais-valia, como motor do próprio processo. Não se pretende somente a aquisição de informação, de conhecimentos ou de competências, mas procura-se uma mudança de estruturas pedagógicas e de aprendizagem, consubstanciadas na transformação do modelo mental de comportamentos do sujeito. Pretende-se, assim, ir mais longe do que nas tecnologias distribuídas e interativas ao desejar-se alterar comportamentos de forma mais assertiva. Portanto, a tendência que se verifica, não será só o conhecimento e a sua aplicação à vida que interessa mas, de uma forma sistémica, saber como ele e o concomitante desempenho podem contribuir para a ação global de cada pessoa (Fernandes A. , 2005).

4.4 Modelos de desenvolvimento de instrução

Num contexto de aplicação do *e-Learning* como suporte ao processo ensino aprendizagem, os materiais produzidos e disponibilizados são maioritariamente desenvolvidos sobre a forma de cursos *on-line*, num contexto organizacional, os conteúdos disponibilizados aos colaboradores, podem adotar outro perfil como materiais informativos ou outro tipo de conteúdos.

Ao pensar em sistemas de aprendizagem e partilha de informação, é necessário pensar em modelos de instrução, que procuram orientar os procedimentos para criação e partilha de conhecimento. Modelo de instrução pode ser definido como sendo “um modelo de desenvolvimento de um curso que pretende ser um guia para a definição de procedimentos de

gestão, de planeamento, de desenvolvimento e de implementação de um processo de aprendizagem” (Kemp, Morrison, & Ross, 1998).

A revisão da literatura possibilitou verificar a existência de variados modelos de instrução, que diferem pela abordagem à tecnologia ou plataformas de suporte ao *e-Learning*, pelas abordagens pedagógicas, pelos conteúdos trabalhados ou pelo público-alvo, ou seja, os modelos são sensíveis ao contexto, diferindo essencialmente do número e nome dos passos a seguir, assim como, na sequência das ações especificadas (Kruse, 2006). Apesar da diversidade, segundo o mesmo autor, a maioria dos modelos de instrução baseiam-se no modelo genérico ADDIE - Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation.

Quando se analisa o *e-Learning* como ferramenta de suporte à gestão do conhecimento, verifica-se a adequabilidade deste novo paradigma de ensino aprendizagem àquelas funções, como resumidamente se pode verificar nas cinco etapas do modelo ADDIE, *in* (Peres & Pimenta, 2011):

- Análise – Na fase inicial, devem ser identificadas as necessidades, definir as metas de aprendizagens do curso ou da partilha de conhecimento, definir as estratégias de ensino/aprendizagem, estimar os custos associados e definir o público-alvo.
 - Desenho – esta fase de conceção, exige uma definição mais pormenorizada dos objetivos, a definição da sequenciação dos conteúdos e passos de aprendizagem necessários para atingir os objetivos. Desenvolver métodos de avaliação e apresentar as atividades para o atingir dos objetivos.
 - Desenvolvimento – na presente etapa seleciona-se a metodologia de distribuição da informação e comunicação. Desenvolver ou adequar os materiais formativos. Promover uma sequenciação lógica de atividades conducentes à construção de um curso.
 - Implementação – tem como objetivo a disponibilização da instrução e divulgação e gestão dos mesmos.
 - Avaliação – Efetua-se uma avaliação contínua, que possa garantir a qualidade do produto final.
-

Uma solução de *e-Learning*, devidamente estruturada e adaptada, possuindo características evolutivas, pode corresponder a diversas necessidades organizacionais mutáveis ao longo do tempo.

4.5 Ferramentas de análise

As ferramentas de análise ou de mineração de dados proporcionam a avaliação de grandes quantidades de dados para identificar padrões que podem ajudar os indivíduos a tomarem as suas decisões de forma mais informada e suportada.

Numa perspetiva organizacional o uso das ferramentas de análise pode avaliar os dados extraídos numa ótica de mercado, verificando a eficácia e a eficiência dos serviços prestados. As ferramentas de mineração tornam possíveis análises de rentabilidade, financeiras, dos ciclos de vida e de adoção, de aceitação e reação das soluções propostas, entre outras. No mundo universitário pode-se aproveitar o poder da análise para desenvolver políticas de recrutamento de estudantes, ajustar a oferta de cursos, determinar as necessidades de contratação, avaliar o desempenho dos alunos por unidade curricular ou por conteúdos, ou tomar decisões financeiras (Educause Learning Initiative, 2010).

As ferramentas de análise podem também ser utilizadas para desenvolver algoritmos que permitam a construção de modelos preditivos que possam identificar os desvios a um padrão definido e propor medidas preventivas e de correção (Educause Learning Initiative, 2010).

As organizações podem recolher e armazenar grandes quantidades de dados nos sistemas de gestão da aprendizagem (LMS - *Learning Management Systems*), tais como cursos de formação, legislação, instruções e orientações, definição de processos e procedimentos, registros de utilização (frequência, tempo de utilização, percurso, comentários...), grupos de discussão, perguntas frequentes, sugestões, etc. Posteriormente, as aplicações de análise podem minerar, pelo menos, alguns destes dados, submetê-los a análise estatística e produzir relatórios que revelem padrões de comportamento, tendências e exceções, que, com recurso a mecanismos de alerta podem ser invocadas ações específicas, de controlo ou acompanhamento numa perspetiva de aprendizagem e de melhoria contínua. Podendo os

utilizadores verificarem o seu posicionamento em relação aos valores de referência, com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Um número crescente de universidades usa ferramentas de análise para avaliar e apoiar o desempenho académico, acompanhando o progresso dos estudantes, fornecendo informações em tempo real sobre a utilização e reação ao sistema, que, com recurso a modelos preditivos que apontam medidas de mitigação ou eliminam o insucesso na adoção de novos produtos ou serviços (Educause Learning Initiative, 2010).

As grandes bases de dados existentes nas organizações, ao serem analisadas por aplicações analíticas permitem extrair desses dados um potencial preditivo para futuros desafios, tanto para a instituição e para os seus clientes. As decisões baseadas nos resultados obtidos pela análise dos dados podem suportar uma utilização otimizada dos recursos, oferecendo uma estrutura para a melhoria dos resultados ao nível do conhecimento organizacional. As aplicações analíticas podem ajudar a identificar onde, quando e de que forma os recursos humanos estão mais recetivos à internalização de novos conceitos, processos ou procedimentos. O uso destas ferramentas tecnológicas abre uma janela para a interação dos colaboradores com o conteúdo, colegas e prestadores de serviço do CSP.

Por forma a garantir a aplicabilidade destas ferramentas, devem ser garantidos princípios éticos e legais, incluindo a privacidade e a segurança. Por outro lado, é necessário ter presente que mesmo que os algoritmos sejam evoluídos e testados, podem sempre induzir em erro e apresentar padrões enganosos. A tarefa de normalizar grandes quantidades de dados, com origens e formatos distintos, por forma a obter modelos robustos é um desafio que se coloca. Em princípio, as preocupações associadas ao uso de programas de análise tenderão a esbater-se à medida que novas ferramentas são desenvolvidas, aplicadas em novos contextos e as organizações são obrigadas a lidar com maior quantidade de dados.

4.6 Teorias da aprendizagem aplicadas ao *e-Learning*

Ao longo do tempo surgiram várias teorias de aprendizagem, das quais se destacam o Behaviorismo, o Cognitivismo e o Construtivismo.

Behaviorismo

No início do século XX o desenvolvimento da teoria comportamental, behaviorista, que liga a resposta mental à existência de um estímulo promoveu a ideia de que a aprendizagem era mais eficiente quando ligada à execução de tarefas. A teoria comportamental foca o estudo de comportamentos que podem ser observados e medidos. A mente é encarada como uma caixa preta cuja resposta a estímulos pode ser quantificada, ignorando a existência de processos de raciocínio. O conhecimento é adquirido pela execução repetida de tarefas (Skinner, 1945).

Cognitivismo

A teoria comportamental tem limitações na explicação de alguns processos de aprendizagem, nomeadamente em situações em que o conhecimento é adquirido pela observação da prática de outros (Gagné, 1975). A teoria cognitiva procura resolver essas ambiguidades identificando as seguintes estruturas mentais:

Schema – Uma estrutura interna de conhecimento – a informação nova é comparada com *schemas* já existentes, combinando-se, alterando-as ou estendendo-as para acomodar a informação nova;

Modelo de processamento com três etapas – A informação é registada por um elemento sensorial (durante um a quatro segundos), é processada (se for relevante) na memória de curto prazo (capaz de reter cerca de sete elementos durante vinte segundos) e armazenada na memória de longo prazo (Gagné, 1975).

Construtivismo

O construtivismo defende que os formandos constroem a sua própria realidade a partir das suas perceções das experiências. O conhecimento individual é baseado nas experiências prévias, estruturas mentais e crenças, usadas para interpretar objetos e eventos (Piaget, 1971). Esta conceção do conhecimento e da aprendizagem que derivam, principalmente, das teorias da epistemologia genética de Jean Piaget parte da ideia de que o homem não nasce inteligente, mas responde aos estímulos externos agindo sobre eles para construir e organizar o seu próprio conhecimento, de forma cada vez mais elaborada. Esta abordagem de interação do

homem com o meio, que influencia e é influenciado pelo meio, introduz conceitos da teoria socio-construtivista, que introduz o conceito de que o desenvolvimento intelectual ocorre em função das interações sociais e condições de vida. Como afirma Vygotsky “Na ausência do outro, o homem não se constrói homem”, assim, pode-se concluir que, o homem se constrói na sua interação com o meio (Vygotsky, 1978).

Taxonomia da Aprendizagem

Todo o trabalho desenvolvido, com base num plano e, nomeadamente neste contexto onde se pretende impulsionar a gestão do conhecimento organizacional, a utilização de uma taxonomia é importante para a especificação dos objetivos de aprendizagem, para o desenvolvimento de conteúdos, para a aquisição e incorporação de novo conhecimento. Como não foi efetuado nenhum estudo para identificar a mais adequada ao contexto aqui apresentado, sugere-se, a utilização da taxonomia da Bloom, por ser a mais utilizada nos ambientes de ensino aprendizagem a distância. A taxonomia de Bloom está organizada em seis níveis, Conhecimento, Compreensão, Aplicação, Análise, Síntese e Avaliação. O conceito de taxonomia transcende o conceito de classificação (Bloom, Engelhart, Frust, Hill, & Krathwohl, 1975). A hierarquia estabelecida na taxonomia de Bloom, figura 12, indica que o alcance de um nível de conhecimento pressupõe o domínio prévio dos níveis anteriores.

Apontando que a criação do conhecimento é cumulativo e que a sua construção é suportada ou condicionada positiva ou negativamente por conhecimento pré-existente, o nível de conhecimento inclui os comportamentos que acentuam a importância de recordar unidades de informação específicas e suscetíveis de serem assimiladas (Bloom, Engelhart, Frust, Hill, & Krathwohl, 1975).

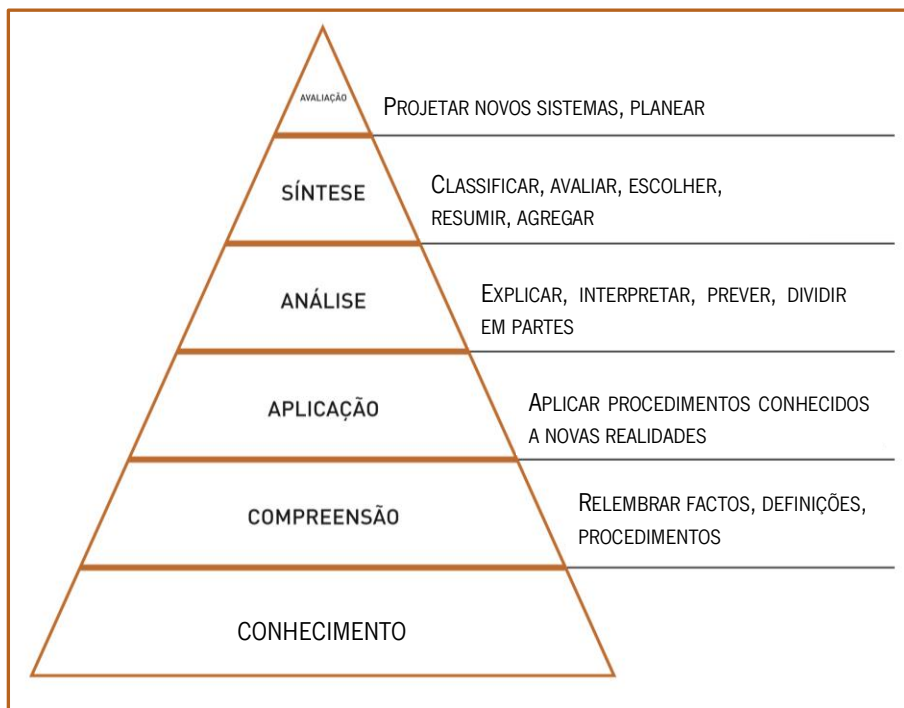


Figura 12 - Taxonomia de Bloom, adaptada de (Bloom, Engelhart, Frust, Hill, & Krathwohl, 1975)

De acordo com Bloom *et. al.* (Bloom, Engelhart, Frust, Hill, & Krathwohl, 1975), ao nível do “Conhecimento” incluem-se os comportamentos que acentuam a importância de recordar conteúdos informacionais específicos e susceptíveis de serem assimilados. Da “Compreensão” espera-se que os conteúdos disponibilizados sejam compreendidos pelos intervenientes que a eles tem acesso. Ao nível da “Aplicação”, exige-se do aprendente que tenha capacidade de interpretação e de extrapolação que permita aplicar os conteúdos apreendidos a novas situações. Seguidamente o nível de “Análise”, implica a capacidade de dividir o problema em unidades de análise mais pequenas e identificar as relações existentes entre elas. Posteriormente, o nível de “Síntese” implica a capacidade de agregar as partes em ordem a um todo, implicando a capacidade de combinar e recombina as partes, com base em experiências anteriores, de tal modo que se constituam novos esquemas ou estruturas. Por último, a “Avaliação” define a capacidade de formulação de juízos orientados e com propósitos definidos sobre o valor das ideias, obras, soluções, métodos e materiais.

4.7 **Súmula**

O *e-Learning* surge como uma solução ágil e adaptável, no sentido em que a flexibilidade e a disponibilidade são as suas características mais importantes permitindo uma gestão eficaz de recursos.

Frequentemente, os CSP procuram oferecer novos serviços que poderão ser executados mais eficazmente num ambiente partilhado, podendo a sua eficácia estar apenas condicionada do grau de automatização do referido serviço. Neste contexto a adoção do *e-Learning* pelos CSP potencia a qualidade dos serviços prestados, pela disponibilização de informação permanente e atualizada e de acesso fácil sobre as necessidades dos prestadores dos serviços, exigindo contudo um planeamento das soluções técnicas e funcionais alinhadas com o planeamento estratégico da organização. O *e-Learning* como ferramenta de suporte à formação ao longo da vida e enquanto paradigma da disseminação do conhecimento organizacional, ao ser adotado pelos CSP permite uma personalização das aprendizagens. *E-Learning* é adotado nas organizações como uma solução de formação parametrizável de acordo com as necessidades individuais e integrada nas suas cadeias de valor. É visto como a entrega individualizada e detalhada de conteúdo dinâmico de aprendizagem em tempo real, auxiliando o desenvolvimento do conhecimento das comunidades, vinculando os alunos e os profissionais especialistas (Drucker, 2000).

Parte III - Fundamentação e Descrição do Estudo

Capítulo 5. ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo procede-se à contextualização das metodologias de investigação e à discussão das opções assumidas ao longo do presente trabalho de investigação. Antes de apresentar a metodologia seguida, considerou-se pertinente contextualizar e identificar a área científica onde se enquadra a presente investigação para que, desse modo, seja possível justificar algumas das opções metodológicas.

As ciências empíricas podem ser classificadas de naturais e sociais (Gil, 1996). Entre as ciências naturais, estão a Física, a Química e a Biologia. Entre as ciências sociais, encontramos a Sociologia, a Ciência Política e a Economia. Os Sistemas de Informação (SI), enquanto área científica, apesar de não serem considerados um ramo científico autónomo, permitem, em grande parte, a utilização de metodologias de investigação oriundos das ciências sociais, que têm vindo a ganhar notabilidade nos últimos anos. Desde os finais do século XIX, que as Ciências Sociais têm vindo a afirmar-se, com especial relevância após a 2ª Guerra mundial. As TSI, em particular, experienciaram um tempo de grande evolução e afirmação nas últimas três décadas, fortemente suportada pela adoção generalizada das novas tecnologias, que impulsionaram e foram impulsionadas pela investigação científica nesta área.

Se nas ciências naturais as leis são universais e muitas vezes eternas, nas ciências sociais, uma explicação, sobre o comportamento do ser humano em relação às tecnologias da informação, por exemplo, varia em função do seu contexto, não permitindo, *à priori*, a sua previsibilidade.

Nesse sentido, tem crescido o uso de abordagens interpretativistas e técnicas qualitativas na área dos SI (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987). Isto parece resultar de um crescente reconhecimento do seu potencial para ajudar os investigadores a compreenderem os eventos e a influência que estes exercem nos comportamentos individuais.

Esta realidade não impossibilita tratar este tipo de comportamento cientificamente, apesar do reconhecimento da dificuldade da sua aplicação. Assim, a solução consiste, segundo Coutinho

(2014), na defesa do carácter científico das ciências sociais, através do uso adequado de métodos qualitativos e quantitativos.

Nos sistemas de informação, como nas ciências sociais, distintamente das ciências naturais, os fenómenos tender a ser mais complexos, não sendo fácil separar as causas e as motivações de forma isolada e exclusiva. As construções ou reconstruções são parciais, dependendo dos casos estudados, documentos acedidos, observações, sensibilidades e perspetivas. Contudo, a constatação das limitações por não se poder reproduzir em laboratório as realidades organizacionais, não pode inviabilizar a investigação. Acresce também o reconhecimento da influência do investigador, que é condicionada pelo seu percurso académico e profissional, pelos seus interesses e até preconceitos. A objetividade, portanto, provém de critérios que serão definidos pelo investigador em relação aos problemas que está a investigar (Flick, 2014).

Outra característica importante das metodologias qualitativas consiste na abordagem efetuada aos dados em análise. A diversidade de conteúdos conseguidos com recurso a técnicas qualitativas exige do investigador uma capacidade de síntese e análise, em função das suas capacidades criadoras e intuitivas.

Goodman (1978) afirma que uma teoria é uma versão do mundo e essas versões sofrem um processo contínuo de revisão, avaliação, construção e de reconstrução. De acordo com Goodman, as teorias não são representações (certas ou erradas) de determinados factos, mas versões ou perspetivas através das quais o mundo é percebido. Assim, as teorias, enquanto versões do mundo tornam-se preliminares, relativas e por vezes efémeras.

5.1 Experiência Profissional e identificação da Oportunidade de Investigação

A evolução de uma carreira profissional apresenta, normalmente, duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão de gestão (Keen, 1991). A crescente utilização das tecnologias de informação (TI) nas organizações tem conduzido à necessidade do gestor aliar adequadas competências em TI às competências específicas da sua área de negócio. A estas carreiras híbridas devem corresponder perfis de competências também híbridos (Keen, 1991).

A existência de conhecimento partilhado entre estas duas competências é considerada um fator importante para a integração das mesmas, cujos objetivos se situam entre a gestão do negócio e a gestão de TI (Reich & Benbasat, 2000).

Profissionais que possuam simultaneamente competências técnicas e de gestão estarão mais habilitados para acompanhar alterações de paradigma do processo de negócio em que há necessidade de considerar o cliente como parte integrante do processo por um lado, e a necessidade de cumprir acordos considerados estratégicos por outro. O ritmo acelerado de mudança exige das organizações flexibilidade e adaptabilidade, para que, em tempo útil, seja capaz de se moldar e corresponder às exigências dos seus parceiros. Só possível pelo desenvolvimento científico e técnico e, desde logo, a rápida aceitação e incorporação na atividade económica de soluções inovadoras.

No ano de 2004, por instruções da administração de um grande Grupo Económico, foi desenvolvido um projeto, designado de “Gestão do Conhecimento Organizacional” nas 10 empresas, que constituíam o Grupo, dispersas por 5 países e mais de 30 localizações físicas. A Liderança do projeto, enquanto Gestor de Unidade de Negócio de Serviços Partilhado e primeiro responsável pelos Sistemas de Informação do Grupo, para além de ter proporcionado grandes momentos de aprendizagem, permitiu identificar um conjunto de vantagens quer para o CSP quer para as Organizações suas clientes, que emanavam da implementação do projeto.

Com a ajuda de uma equipa de consultores, durante alguns meses, foram identificadas centenas de processos e procedimentos, identificados os atores envolvidos e criado um repositório onde foi depositada extensa documentação produzida.

As primeiras e talvez as mais importantes aprendizagens adquiridas com o projeto foram que, permaneciam processos dispersos ou seja processos que se repetiam em diferentes organizações que poderiam ser incorporados no CSP mas, ainda mais pertinente, verificou-se que havia margem para otimização de processos e procedimentos por comparação entre as diferentes formas de fazer identificadas nas diversas organizações.

Neste e em muitos outros Grupos Económicos, Empresas ou Organismos Estatais, sentiu-se, e sente-se cada vez mais a preocupação com a GCO. Fruto da globalização e das novas

tecnologias, a relação estabelecida entre as organizações e os seus colaboradores tornaram-se mais voláteis e mais efémeras, o que por um lado pode aportar novo conhecimento pela contratação de novos indivíduos, por outro, incorpora um grande risco de “fuga” de conhecimento fundamental. Se, no mundo empresarial a deslocalização, aquisição ou fusão é uma realidade que todos conhecemos, na Administração Pública a constante alteração da legislação a redução e rotatividade de funcionários são realidades que, para se garantir a qualidade de serviço, exigem um modelo de gestão de conhecimento de acesso universal e uma cultura de aprendizagem ao longo da vida.

A experiência profissional na gestão de unidades de negócio de sistemas de informação em organizações de serviços partilhados com preocupação explícita de gestão do conhecimento organizacional, aliada à carreira de docente no ensino superior, nomeadamente, a docência das unidades curriculares de Gestão de Sistemas de Informação, de Desenho e Conceção de Formação *e-Learning* e Modelos e Tecnologias de *e-Learning*, despertou para a possibilidade de enquadrar o *e-Learning* nos CSP.

Se a experiência profissional permitiu encontrar e justificar a necessidade de soluções robustas mas adaptáveis de GCO, a carreira académica possibilitou o contacto com o inerente conhecimento científico e perspectivas de evolução, facultando o contacto com académicos e investigadores das diferentes áreas científicas aqui integradas.

Enquanto a experiência profissional possibilitava a criação de conhecimento empírico, a experiência académica complementava esse conhecimento baseado em conhecimento científico.

Ao longo de mais de uma década, quer enquanto Gestor de Unidade de Negócios em Serviços Partilhados quer enquanto académico interessado em estudar esse fenómeno, foi possível contactar com diversas realidades empresariais, participando em conferências e fóruns como o “Clube dos Serviços Partilhados”, organizados pela Consultora Deloitte desde 2001²⁷ ou a participação no 1º Encontro de Centros de Serviços Partilhados em Portugal – Fórum dos Serviços – Para uma especialização inteligente da economia portuguesa realizado em maio de

27 http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/iniciativas/clube-servicos-partilhados (acedido em janeiro 2013)

2014²⁸, ou a participação na conferência anual de Serviços Partilhados e Compras Públicas organizado pela ESPAP como aconteceu em novembro de 2014²⁹. Ou ainda como membro da Organização internacional SSON – Shared Services & Outsourcing Network, desde 2006, que é a maior e mais estabelecida comunidade de profissionais de Serviços Partilhados e *Outsourcing* do mundo³⁰.

Para além de todo o trabalho desenvolvido de cariz profissional foi desenvolvido trabalho eminentemente académico, com aplicação prática, ao nível da dissertação de mestrado, concluído em 2009, com a apresentação um “Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados” (Pinto A. S., 2009), focado essencialmente nas tecnologias e sistemas de informação. Por outro lado, enquanto docente, a orientação de Projetos de finais de cursos ou Dissertações de Mestrado, com aplicação prática, entre 2006 e 2012, como “Impacto nas TSI pela criação de um Centro de Serviços Partilhados - Estudo de Caso do Grupo Sonae Indústria”, “Identificação de novos paradigmas para a implementação de um Centro de Serviços Partilhados. Impacto Social, Económico e Tecnológico – Grupo Sonae”, “A faturação eletrónica como forma de desmaterialização da fatura. Ferramentas, Serviços e Legislação aplicável”, “O Contributo do Sistema SAP R/3 no Controlo Interno na REFER”, entre outros, permitiram o contacto com outras realidades de SP no mundo empresarial, público e privado.

Atualmente na Europa, como se pode verificar no “8º Programa-Quadro” – Horizonte 2020³¹ – há uma renovada preocupação com a inovação, ou seja, com a aplicação do conhecimento ao mundo real. Não deixando de apoiar a Investigação Fundamental, é dada especial ênfase à Investigação Aplicada, nomeadamente ao desenvolvimento tecnológico e atividades de alto valor acrescentado, com especial foco na disseminação e transferência de conhecimento.

Por outro lado, em Portugal, já o XVII Governo Constitucional, consciente da necessidade de corresponder às condições mutáveis que caracterizam as organizações, aliada às evoluções tecnológica, económica e de cidadania, no seu Programa de Reestruturação da Administração

28 <http://www.forumservicos.com/#!noticias/c2t8> (acedido em fevereiro 2014)

29 https://www.espap.pt/eventos/Paginas/conferencia_2014.aspx (acedido em novembro 2014)

30 <http://www.ssonetwork.com/about-us/> (acedido em junho 2013)

31 http://www.centrohabitat.net/sites/default/files/eventos-pdf/apresentacao_gppq.pdf (acedido em outubro 2012)

Central do Estado (PRACE), estabeleceu, entre outros, como linha de ação implementar Serviços Partilhados ao nível ministerial e interministerial. O conceito de Serviços Partilhado, há muito adotado pelos Grupos Económicos chegou assim à Administração Pública Portuguesa, tendo como objetivos principais a redução de custos, a uniformização de procedimentos e promoção do nível de serviço prestado aos cidadãos.

Ao longo de alguns anos de experiência profissional na gestão de um Centro de Serviços Partilhados, considerado por muitos como um caso de sucesso, principalmente para os que assumiam que o conceito de Serviços Partilhados estava fortemente associado a benefícios económicos. Verificava-se contudo que algumas das estratégias definidas e consideradas importantes não eram aplicadas. Uma dessas estratégias prendia-se com a rotatividade dos colaboradores como política de incentivo e como prática de recrutamento, conforme figura 13, que não aconteceu ao ritmo definido, em parte justificado pelo tempo de aprendizagem e adoção a novos processos. Por outro lado, sabe-se pelas teorias de liderança, que a falta de estímulo constante torna os colaboradores meros cumpridores de ordens e executores de rotinas, ficando acríticos e desmotivados. Verificava-se por outro lado, que a partilha de conhecimento, essencial a uma política de rotatividade, era dificultada pela inexistência de uma solução de suporte à GCO, nomeadamente a toda a “base de conhecimento partilhável”.

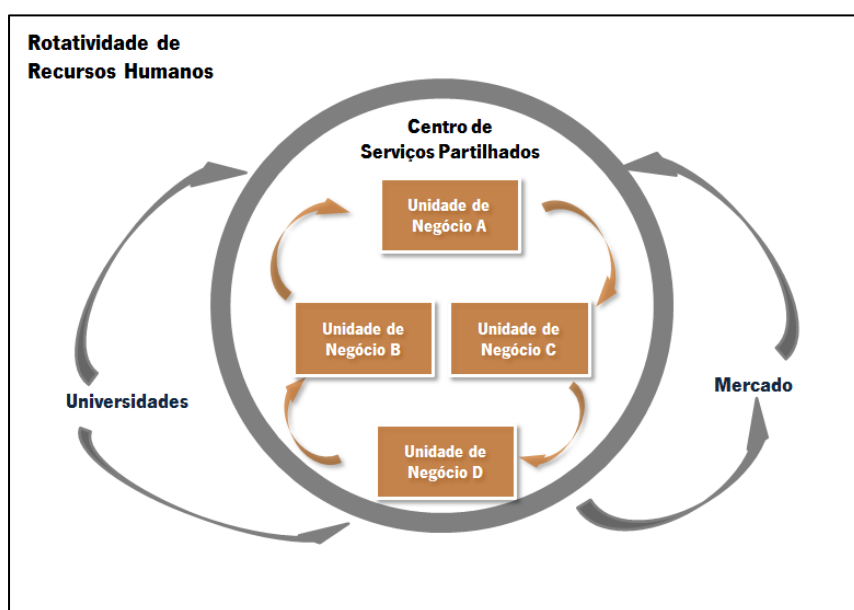


Figura 13 - Rotatividade de Recursos Humanos, adaptado de (Pinto A. S., 2009)

A rotatividade de colaboradores deve acontecer a três níveis, o primeiro nível e mais significativo verifica-se dentro da organização, a rotatividade programada dos colaboradores entre os diversos departamentos pressupõe que há motivação dos mesmos pelo estímulo de novas aprendizagens e, garantem assim os CSP que há sempre colaboradores, no ativo, detentores do conhecimento. Como os CSP necessitam de muita mão de obra normalmente especializada, são elaborados protocolos com as Universidades por forma a garantirem estágios académicos ou profissionais, com a possibilidade de ingressarem posteriormente nas organizações. Por último, a rotatividade dos colaboradores acontece também, como em qualquer outra realidade organizacional, na relação com o mercado, conforme figura 13.

Verificou-se, posteriormente, que aspetos menos conseguidos, na gestão de CSP, como a não aplicação de políticas de rotatividade, devia-se, em grande medida, à ausência de uma cultura de gestão do conhecimento organizacional. Um traço comum entre a multiplicidade de definições de GCO, é que esta tem como objetivo identificar e aproveitar o conhecimento coletivo de uma organização para a ajudar a competir e, no limite, sobreviver.

O *e-Learning* pela sua capacidade de criar e distribuir conhecimento organizacional através da disponibilização de informação, comunicação e formação é uma solução de base tecnológica que pode suportar a própria gestão do conhecimento organizacional. O atual CEO da Cisco (Chambers, 2002) afirma que “Os dois grandes equalizadores da vida são a internet e a educação”.

Assim, a convergência destes dois equalizadores constitui uma solução para dotar as pessoas de habilidades, competências e conhecimento necessários para competir num contexto em constante mutação. Este contexto, é particularmente exigente, pela necessidade de conciliar diversos interesses, tantas vezes antagónicos, como acontece nos CSP.

Outros autores e investigadores como Wild et. al., identificaram e enquadraram o *e-Learning* como ferramenta de gestão do conhecimento e descrevem a relação entre o *e-Learning* e a gestão do conhecimento organizacional, apresentando uma *framework* para a utilização do *e-Learning* como uma valiosa ferramenta de gestão do conhecimento (Wild, Griggs, & Downing, 2002). Esta *framework* engloba o planeamento dos elementos necessários para que, partindo

de uma base tecnológica existente ou com implementação de outras, as organizações possam promover a aprendizagem organizacional e assim contribuir para a gestão do conhecimento organizacional, conforme apresentado na figura 14 e figura 15.

5.2 O *e-Learning* como um instrumento de Gestão de Conhecimento Organizacional

Uma das dificuldades que enfrentam as organizações e investigadores é o facto de que a gestão do conhecimento, sendo intuitivamente importante, é intelectualmente evasiva (Chauvel & Despress, 2002). Esta constatação é demasiado importante porque, salvo raras exceções, a produtividade das organizações modernas ou das nações, está mais nas suas capacidades intelectuais e de sistema do que nos seus ativos tangíveis (Quinn, Cooke, & Andrew, 2000). Isto é evasivo porque parece ser muito difícil definir conhecimento de uma forma que não seja abstrata, nem exaustiva. O conhecimento facilmente torna-se em tudo e em nada" (Alvesson & Willmott, 2012). É aqui que reside o enigma, um dos muitos, em torno deste princípio importante, e sem dúvida necessário e atual que é a gestão do conhecimento organizacional.

A adoção do e-Learning pelos CSP, estrategicamente planeado, pode proporcionar condições ideais para a gestão do conhecimento ao nível da criação, retenção, partilha e aplicação do conhecimento. Contudo, a definição do modelo de e-Learning e a sua aceitação por parte das organizações clientes, nomeadamente os seus recursos humanos, apresentam contrariedades, como resistência à mudança, alguma inabilidade para utilizar as tecnologias da informação e comunicação, falta de motivação ou de envolvimento que justificam um planeamento e uma estratégia de mudança, só possível com um verdadeiro enquadramento do e-Learning nos serviços partilhados com uma estratégia de gestão de conhecimento e não somente com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos, nomeadamente dos processos de formação.

A utilização do *e-Learning* como suporte à GCO, que no modelo aqui apresentado acontece no contexto dos Serviços Partilhados, pode ser replicado noutros contextos, considerado como uma forma revolucionária de capacitar o trabalho com as habilidades e o conhecimento necessários para potenciar a mudança, tornando-a numa vantagem competitiva. A figura 14 representa uma *framework* adaptada da *framework* apresentada por Wild et. al., (Wild, Griggs,

& Downing, 2002), que aponta para a utilização do *e-Learning* como instrumento potenciador da prestação de novos e melhores serviços, associados aos profissionais do conhecimento e.g. bases de dados das melhores práticas, mapas conceituais de processos e organizacionais, competências exigidas a cada função (*skills*), ferramentas de processamento analítico das *data warehouses*.

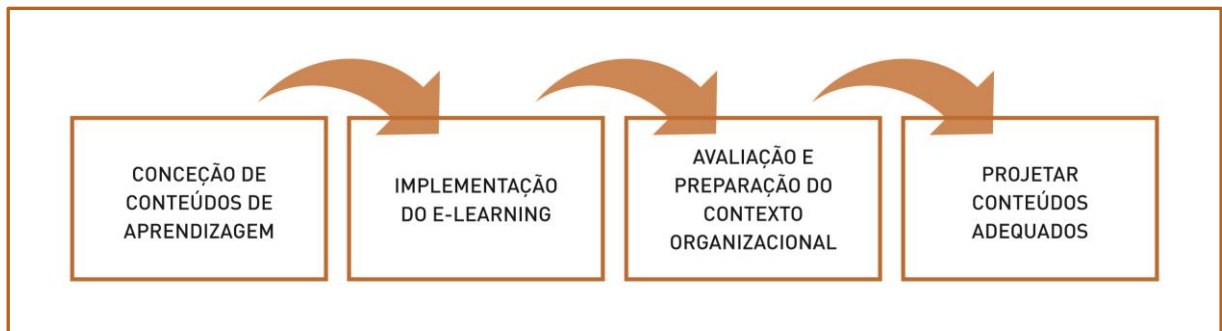


Figura 14 - Processos de implementação do *e-Learning*, adaptado de (Wild, Griggs, & Downing, 2002)

As soluções de *e-Learning*, enquanto ferramentas de gestão de conhecimento, recolhem, armazenam, processam e distribuem informação, podendo, pontualmente, recorrer-se a outras ferramentas auxiliares. A aprendizagem com recurso a suporte eletrónico pode ter múltiplas vantagens pela utilização de multimédia, acesso *web*, utilização de grupos de discussão, boletins informativos, salas de conversação. A adoção do *e-Learning* carece duma reflexão por parte da organização (Berry, 2000). A sua utilização, em qualquer contexto, mas especialmente neste que se pretende dinâmico e central, necessita de ser considerado como estratégico por toda a organização. Por se tratar de uma alteração de paradigma, transformando o *e-Learning* num instrumento de GCO, para a sua implementação é necessário, numa primeira fase, garantir competências na gestão da tecnologia de suporte, na definição dos conteúdos estratégicos e na produção dos mesmos conteúdos, é essencial ainda promover uma cultura de partilha de conhecimento e de aprendizagem ao longo da vida.

O ciclo virtuoso de criação de conhecimento

Muitas organizações têm descoberto que o *e-Learning* possui muitos atributos em comum com os processos básicos de gestão de conhecimento e, portanto, pode ser utilizado como uma ferramenta para a gestão do conhecimento organizacional (Wild, Griggs, & Downing, 2002). A

figura 15 apresenta a *framework* de Wild et. *al.*, sobre a implementação de um processo de gestão de conhecimento, que está alinhado com a *framework* apresentada figura 14, processo de implementação do *e-Learning*. Segundo o autor a similitude das *framework* e dos processos, introduz no *e-Learning* essa possibilidade de funcionar como paradigma capaz de proporcionar a GCO, quando direcionado para tal.

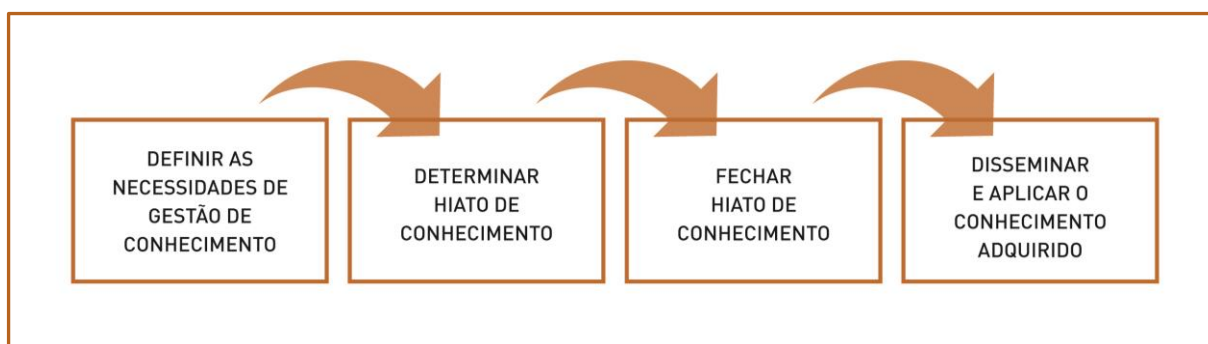


Figura 15 - Processos de implementação da Gestão de Conhecimento, adaptado de (Wild, Griggs, & Downing, 2002)

Para desenvolverem as suas atividades, os trabalhadores querem e têm necessidade de aumentar o seu conhecimento e o *e-Learning*, pelas suas características de suporte ao processo ensino-aprendizagem é um meio eficiente e potencialmente proveitoso para esse fim (Wild, Griggs, & Downing, 2002).

As organizações possuem a noção de que o conhecimento é um ativo que só cria valor quando partilhado e incorporado. Pelo que, a formação, tendencialmente deixa de ser vista como uma extravagância mas como uma necessidade, a fim de manter índices concorrenciais elevados. Isto faz com que o mercado corporativo de gestão de formação e conhecimento seja promissor para o *e-Learning* nas organizações. A tecnologia *web* torna o *e-Learning* viável e permite, que a formação aconteça no local de trabalho e até durante a execução do mesmo, i.e. quando se recorre à plataforma de *e-Learning* para esclarecer uma dúvida pontual, ajudar um cliente, consultar algum normativo. O ritmo acelerado de introdução de novos produtos, serviços ou procedimentos, implica que os funcionários tenham que rapidamente aprender e consolidar novas formas de saber.

Os conteúdos de aprendizagem, importantes para a criação do conhecimento nos colaboradores de uma organização, como afirmado anteriormente, devem ser orientados em

relação aos requisitos de conhecimento estratégico da organização. Os conteúdos adequados a qualquer organização são variados, no entanto, as estratégias e os conteúdos devem ser desenvolvidos em ordem a potenciar a transferência de conhecimento, seja tácito ou explícito. Conforme descrito, o conhecimento só pode ser criado por indivíduos. Assim, entende-se que a criação de conhecimento organizacional é um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos como se observa na figura 16 (Nonaka & Takeuchi, 1995) onde são apresentadas as diversas dimensões das relações entre os indivíduos de uma organização. Relações de 1:1, nas interações individuais, de 1:n, nas relações de um indivíduo com o seu grupo e de relações de n:n, nas relações entre grupos de uma organização ou nas relações interorganizacionais.

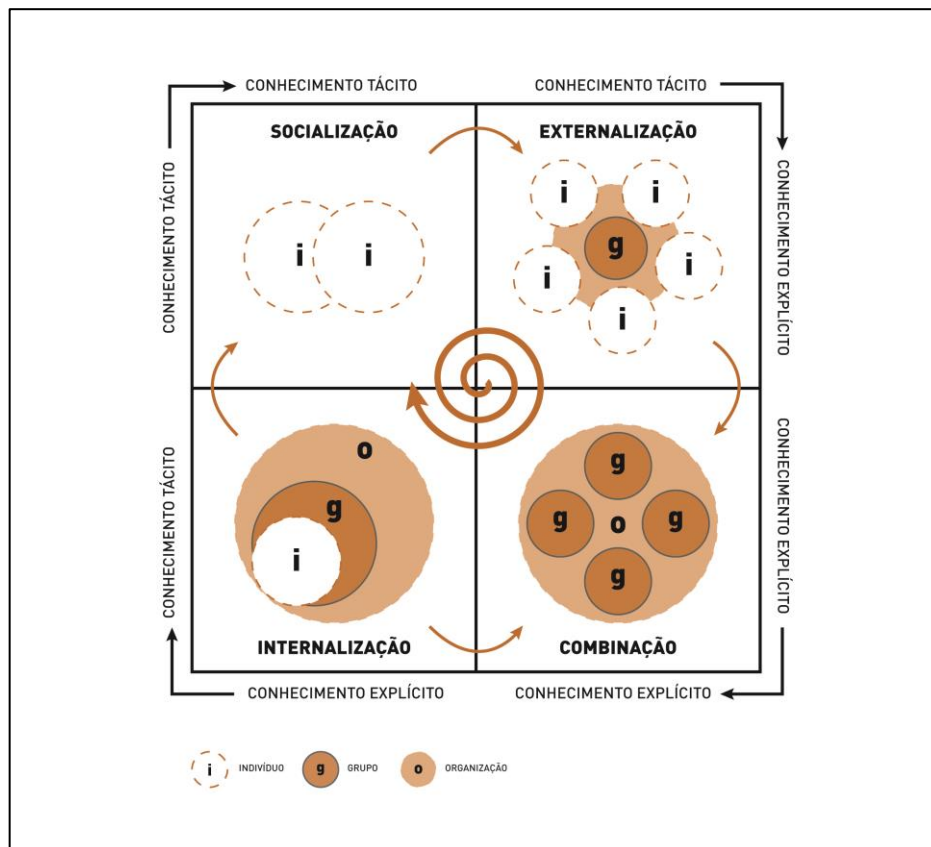


Figura 16 - Do conhecimento tácito ao conhecimento explícito, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Conforme o referido anteriormente, a utilização do *e-Learning* quando impulsionada pela intenção organizacional de forma estratégica, proporciona condições de autonomia, induzindo oportunidades, permitindo evolução ou disrupções nas rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas,

interrompendo o estado habitual. Permite a cada colaborador ter acesso a mais informação do que a estritamente necessária para a execução das suas tarefas que, pela alteração do contexto, pode criar novo conhecimento.

A diversidade e complexidade que caracteriza uma organização de Serviços Partilhados, valorizada pelo conhecimento organizacional obtido nas suas inter-relações com as organizações suas parceiras, determinam alinhamentos por forma a serem capazes de corresponder às exigências do ambiente em que estão inseridas.

Os membros de uma organização podem enfrentar muitas contingências se possuírem o requisito variedade, conforme descrito na secção 2.2.2, que pode ser realçado pela combinação flexível e rápida de informação, organizada e reorganizada de forma diferente, garantindo ainda a toda a organização acesso à informação.

No contexto dos Serviços Partilhados, os membros de uma organização podem, para melhor ultrapassar os seus desafios ou contingências, usufruir da variedade proporcionada por aqueles serviços ou pela combinação ou recombinação de maneira diferente, adequada às suas necessidades específicas.

Esta possibilidade de criação e partilha de conhecimento num contexto propício à combinação e recombinação do conhecimento preexistente, como acontece nos Serviços Partilhados, suportado numa solução de *e-Learning*, já apresentada como suporte à gestão do conhecimento, culminou no desenvolvimento de um modelo de gestão de conhecimento organizacional que se pretende flexível, escalável e de fácil implementação. A este modelo foi atribuída a designação de Modelo $\Delta+$. Caracteriza-se por ser um modelo concetual, que uma vez instanciado, promovendo a mudança, potenciará a capacidade das organizações criarem novo conhecimento, fazendo com que o conhecimento total existente num CSP seja superior à soma dos diversos conhecimentos existentes nas Organizações que beneficiam do CSP. A esse diferencial positivo foi chamado de Fator Δ .

Abrahamson (Abrahamson, 2011) cita duas técnicas para tornar a mudança mais suportável para as pessoas e organizações, ou seja, menos demolidora e danosa, a saber: recombinação criativa que é a técnica que desvenda e mostra ativos existentes da organização onde são

aproveitados e recombinações a fim de alcançar novos fins, e destruição criativa, que é a técnica de mudança que exclui todos os ativos da organização e abre lugar para obter novos ativos. Para Abrahamson, a mudança mais criativa, moderna e inovadora é a Recombinação Criativa. O autor argumenta que embora a mudança seja necessária para que as organizações cresçam e prosperem, a “dor” que pode acompanhar a mudança não o é. Em “Mudança Organizacional” (Abrahamson, 2011), conforme referido anteriormente, apresenta uma abordagem nova para a mudança, que designa de “recombinação criativa”, diferente da abordagem designada por “destruição criativa” defendida pelos defensores das mudanças nas organizações nas últimas duas décadas. Em vez de eliminar e recomeçar do nada, a recombinação criativa propõe a mudança baseada num novo uso ou arranjos, combinações e recombinações dos elementos organizacionais existentes. Em vez de forçar mudanças radicais extensas, esta abordagem sugere mudanças contínuas, em pequena escala, passo a passo, baseadas em novo conhecimento, que podem ser conduzidas com menos perdas e danos.

Esta proposta baseia-se na identificação e reutilização de cinco elementos organizacionais chave: Pessoas – Como requalificar em vez de demitir talentos; Processos – Como resgatar em vez de reestruturar; Estruturas – Como recombinações em vez de reorganizar partes organizacionais; Cultura – Como revitalizar em vez de reinventar valores fundamentais e Redes Sociais – Como alavancar em vez de automatizar redes pessoais (Abrahamson, 2011).

A abordagem proposta por Abrahamson suporta e confirma o modelo de negócio dos SP, com foco na GCO.

5.3 Definição do problema e Questões de Investigação

O contexto dos Serviços Partilhados é considerado um contexto complexo caracterizados pela envolvimento de diferentes organizações com interesses e ritmos diferentes. Um contexto onde é necessário corresponder e interagir com o ambiente em tempo útil, um contexto em que é necessário envolver o maior número possível de agentes, que, no limite serão os consumidores finais dos serviços prestados.

Exige-se ainda que os CSP sejam, intensificadores de efeitos de escala, indutores do efeito de gama e potenciadores de inovação, possível pela emergência e aplicação de novo conhecimento.

A gestão dos CSP, numa economia baseada no conhecimento, torna-se mais exigente quanto maior for a quantidade de conhecimento a gerir. Assim, pela diversidade de organismos, processos, serviços e agentes, a gestão do conhecimento organizacional assume um papel crucial na gestão para o sucesso e sobrevivência dos próprios Centros. Por outro lado a criação de conhecimento está diretamente relacionada com a aprendizagem, que se deseja contínua e personalizada.

Hoje, quando se fala em aprendizagem contínua e personalizada, fala-se, entre outras, de soluções de *e-Learning*, potenciadoras da criação de conhecimento, assumindo o duplo papel de disponibilizar informação necessária à produção de conhecimento nos diversos agentes, por um lado e, coletor de conhecimento existente nos referidos agentes que, por via dos serviços partilhados pode ser disponibilizado a terceiros, por outro.

A crescente transformação das economias industriais em economias baseadas no conhecimento obrigou as organizações a centrarem-se na gestão do seu conhecimento e consequentemente numa aprendizagem contínua. A globalização e as leis de mercado impuseram novos e mais complexos modelos de gestão, como acontece com a realidade organizacional Serviços Partilhados. Perante os desafios colocados, torna-se necessário definir novas abordagens capazes de, em tempo útil e com custos comportáveis, responder evolutivamente às necessidades de gestão do conhecimento organizacional.

Perante o contexto descrito, pretendeu-se com a presente tese encontrar resposta à seguinte questão de partida – “A Gestão do Conhecimento Organizacional pode ser potenciada pela adoção do *e-Learning* no contexto dos Serviços Partilhados?”

5.4 Abordagem Metodológica

A metodologia de investigação utilizada neste trabalho foi inspirada no modelo de investigação qualitativa proposto por Michael Myers (Myers M. , 2010), que incorpora cinco fases com

características, técnicas e abordagens distintas. As fases propostas são i) Pressupostos Filosóficos, ii) Método de Investigação, iii) Técnica de Recolha de Dados, iv) Abordagem de Análise de Dados e v) Escrita e publicação dos Resultados, tal como se apresenta na figura 17, baseada na documentação de Michael Myers apresentada no workshop que ocorreu na Universidade do Minho, em Junho de 2010 (Myers M. , 2010) e (Myers M. , 2013).

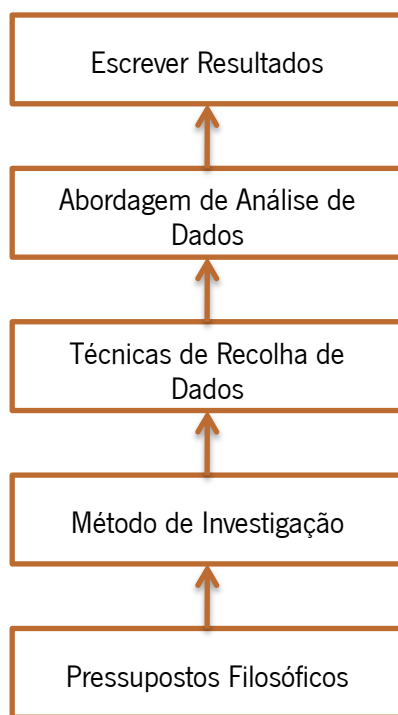


Figura 17 - Modelo de investigação qualitativa, adaptado de (Myers M. , 2010)

Nas secções seguintes irão ser apresentadas algumas considerações sobre as primeiras quatro fases do modelo proposto por Michael Myers na figura 17, considerando-se a quinta fase (escrever resultados), os capítulos seguintes.

Para cada um das fases apresentadas na figura 17 de Michael Myers, são aduzidas nas secções seguintes algumas considerações teóricas e, simultaneamente, apresentadas opções concretas tomadas no decurso desta investigação.

Existem, essencialmente, dois tipos de abordagem aceites na investigação dos SI: a abordagem positivista e a interpretativista (Galliers, 1992). Ainda que seja legítima a utilização contrária, a primeira baseia-se essencialmente em métodos de pesquisa quantitativos e a segunda em métodos qualitativos.

Para serem aceites, as investigações qualitativas devem, segundo Corbin e Strauss (2008), possuir determinados atributos, nomeadamente, autenticidade, credibilidade, intuitividade, reciprocidade e sensibilidade.

De acordo com Frankfort *et al.* (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 1996), metodologia é um sistema de normas e procedimentos explícitos em que uma pesquisa é desenvolvida. De notar que o critério para a seleção da metodologia que norteará o investigador deve estar alinhado com o tipo de pesquisa que se planeia executar e o seu objetivo (Remenyi, Money, Sherwood-Smith, & Irani, 2000).

O presente trabalho, pelo seu contexto organizacional foi desenvolvido segundo uma abordagem qualitativa, nesse sentido, foi utilizado um conjunto de procedimentos baseados na leitura de documentação sobre projetos de investigação similares, na recolha de opinião, com recurso a inquérito por entrevistas de alguns profissionais e académicos com créditos nas áreas em análise. Para organizar os conceitos, e definir o posicionamento perante a investigação, foi utilizado o modelo de investigação qualitativa apresentado por Myers (Myers M., 2004) e pelo modelo apresentado por Villiers (Villiers, 2005).

Phillimore e Goodson afirmam que, neste contexto, o percurso e os resultados a obter dependem fortemente de dois fatores, o posicionamento do investigador perante o objeto investigado e o contexto da sua investigação. Para a mesma realidade podem ser assumidas diferentes abordagens, que podem ou não levar aos mesmos resultados. "Toda a investigação é influenciada pela posição filosófica dos investigadores e a natureza do projeto", (Phillimore & Goodson, 2004). "Questões de método são secundárias às questões de paradigma", contudo, a escolha final da estratégia de investigação deve ser vista como um ponto culminante de questões a nível do investigador e do paradigma de investigação, que envolve as questões, que sendo autónomas estão interligadas como ontologia, epistemologia e metodologia.

Questionar ou alterar um determinado paradigma pode ser conseguido através das respostas obtidas pelo investigador às três questões seguintes. Em primeiro lugar, qual é a forma e a natureza da realidade e, portanto, que pode ser conhecido sobre o assunto - questão ontológica - em segundo lugar, qual é a natureza da relação entre o conhecedor e o que pode ser

conhecido - questão epistemológica - e em terceiro lugar, como pode o investigador encontrar tudo o que acredita que pode ser conhecido - a questão metodológica (Guba & Lincoln, 1994).

5.4.1 Pressupostos Filosóficos

Quando se fala de pressupostos filosóficos fala-se de compreensão e aceitação de paradigmas que, em cada momento ou contexto, assumem determinada relevância.

Paradigmas podem ser interpretados como visões do mundo ou um conjunto de crenças que sustentam a sua compreensão e o lugar dos indivíduos em relação com ele. Um paradigma é um consenso entre a comunidade científica sobre os preceitos teóricos e metodológicos a serem seguidos, os instrumentos a serem utilizados, os problemas a serem investigados, e os padrões pelos quais a investigação deve ser julgada (Marshall & Gretchen, 2010).

Tradicionalmente o investigador adota uma postura positivista, assume a perspetiva ontológica de que a investigação é objetiva (ou seja, o investigador não influencia ou é influenciado pelo objeto de estudo), os resultados são independentes do comportamento humano e podem ser explicados de forma racional. Desde o último quarto do Século XX a investigação científica tem experimentado a utilização de metodologias de investigação alternativas ao paradigma tradicional de base positivista, como o Pós-positivismo que reconhece que investigações objetivas do mundo real apenas podem ser feitas parcialmente (Guba & Lincoln, 1994).

Segundo Villiers, (2005) a investigação positivista baseia-se, principalmente, em métodos quantitativos, onde os dados, são maioritariamente números e medições. A análise é efetuada com recurso a métodos estatísticos. Os resultados podem ser usados para previsão e os estudos são frequentemente orientado por hipóteses. Estes métodos originários das ciências naturais podem também ser aplicados nas ciências sociais. Ao contrário, segundo o mesmo autor, o interpretativismo visa encontrar novas interpretações ou significados subjacentes à realidade, convergente com uma assunção ontológica de realidades múltiplas, que são sensíveis ao tempo e ao contexto.

Se num extremo do espetro se encontra o positivismo no outro extremo, em oposição ao positivismo, está o interpretativismo e construtivismo que assumem uma perspetiva

fenomenológica, tendo como base realidades socialmente diferentes e com experiências diametralmente opostas. Aqui o investigador e os sujeitos investigados são indissociáveis, a investigação é subjetiva (Guba & Lincoln, 1994). Esta perspetiva utiliza maioritariamente métodos qualitativos, a fim de explicar e compreender a experiência humana, tratando-se muitas vezes de uma perspetiva individual.

O interpretativismo nos sistemas de informação pode aparecer duma necessidade de compreender o sucesso ou o não sucesso, de algum desenvolvimento, tendo por objetivo suportar, por exemplo, a inovação organizacional. O interpretativismo, considerando a existência de um significado subjacente, adere à suposição da existência de múltiplas realidades, que são temporalmente e contextualmente dependentes (Guba & Lincoln, 1994).

Na figura 18 são apresentadas diversas abordagens de metodologias de investigação correspondentes a paradigmas que vão do positivismo ao construtivismo. Pretende-se com a utilização desta figura, clarificar algumas opções tomadas, consciente de alternativas existentes.

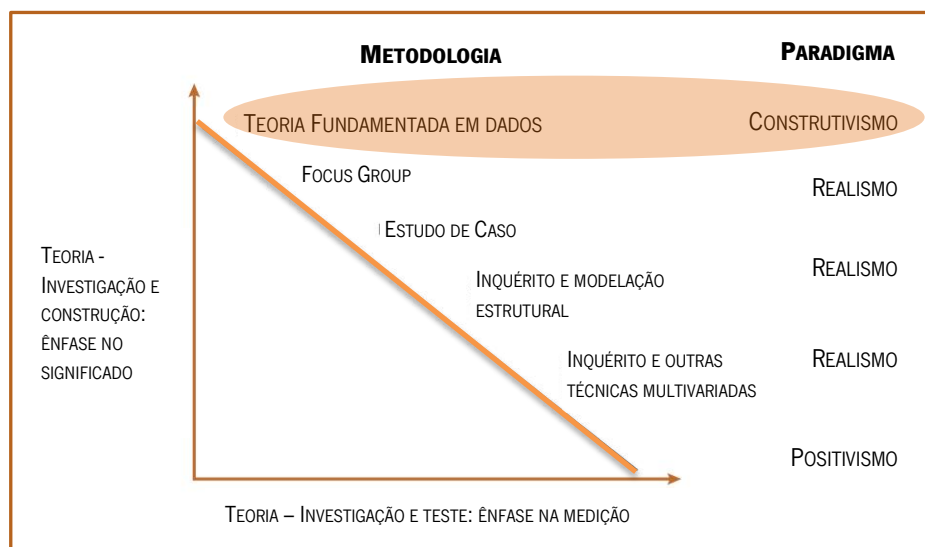


Figura 18 - Metodologias de investigação e paradigmas associados, adaptado de (Myers M. , 2010)

O contexto das organizações é caracterizado por ser complexo e particular, merecendo ser estudado caso a caso e fenómeno a fenómeno. No passado recente a investigação qualitativa tem vindo ganhar o seu espaço e demonstrar a sua adequabilidade nos contextos

organizacionais. Considerando a GCO, uma função de gestão, a investigação nesta área é compaginável com a investigação qualitativa.

Os métodos utilizados tenderão a ser qualitativos, interpretativistas e construtivistas, não excluindo à partida alguma análise quantitativa, com recurso a triangulação. Numa abordagem construtivista não se descurando o rigor na aplicação do método, advoga-se que não é o método que permite chegar “à verdade” mas antes os processos de interpretação (Lincoln & Guba, 2003).

Tendo a investigação interpretativa emergindo das ciências sociais, também usado em investigação em educação é atualmente aceite na investigação associada às organizações. O trabalho desenvolvido utilizou parte das técnicas apresentadas por Villiers (Villiers, 2005), do lado direito da figura 19.

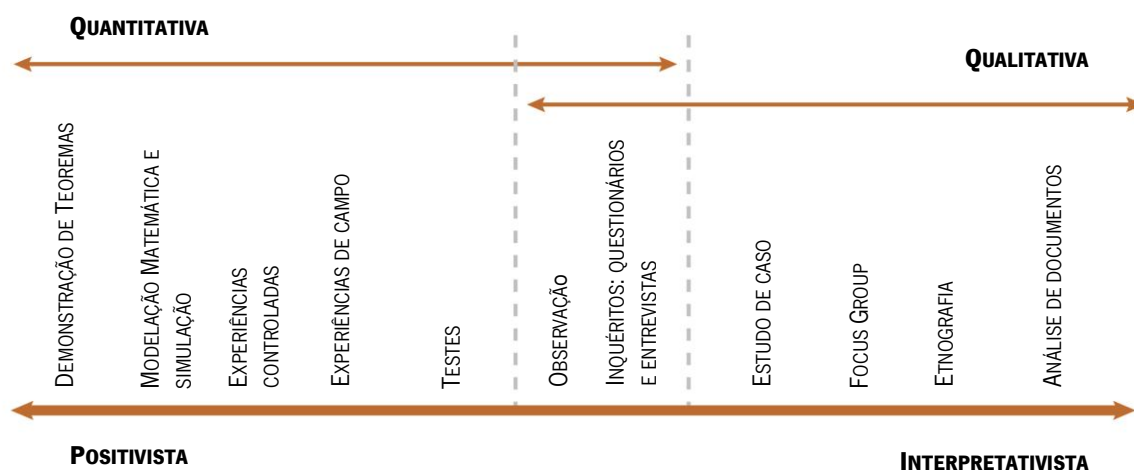


Figura 19 - Métodos e Estratégias de investigação, adaptado de (Villiers, 2005)

5.4.2 O Método de Investigação - Grounded Theory

Grounded Theory é utilizada para se desenvolverem teorias fundamentadas em dados que são sistematicamente recolhidos e analisados. Teoria é, pois, definida como uma explicação sistemática das relações entre um conjunto de variáveis, sendo também considerada uma explicação de um fenómeno particular (Kerlinger, 2009). A teoria é definida como uma abstração sistematizada da realidade. A *grounded theory* é uma aproximação na qual a teoria e

os modelos são gerados de forma indutiva partindo da análise dos dados no contexto (Glaser & Strauss, 1967).

Os investigadores da *grounded theory* não estão interessados em criar teorias sobre os atores individuais, mas sobre padrões de ação e interação entre vários tipos de organizações, sobre processos decorrentes das mudanças nas condições internas ou externas ao fenómeno em estudo. Por isso, a teoria baseada neste método é modelada por um modelo paradigmático (Corbin & Strauss, 2008) que especifica as consequências e condições particulares do fenómeno, tornando-se preditiva no sentido em que se ocorrerem condições similares, poderão ocorrer consequências similares.

Desde os anos 70 do Século XX a investigação científica tem experimentado a utilização de metodologias de pesquisa alternativas ao paradigma tradicional de base positivista. Glaser e Strauss apresentaram em 1967 – *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research* (Glaser & Strauss, 1967).

A *grounded theory* é um método de cariz qualitativo que, progressivamente tem vindo a ser mais utilizada nos contextos dos estudos sociológicos (Fernandes & Maia, 2002), nomeadamente pelos investigadores das áreas da psicologia, da sociologia e no estudo das organizações e sistemas de informação, valorizando o envolvimento do investigador no processo de investigação, ou seja da forma como o mundo exterior se lhe apresenta, são elementos fundamentais nesta teoria.

A Grounded Theory é utilizada para desenvolver teorias fundamentadas em dados que são sistematicamente recolhidos e analisados. A *grounded theory* é uma aproximação na qual a teoria e os modelos são gerados de forma indutiva partindo da análise dos dados no contexto (Glaser & Strauss, 1967). A *grounded theory* envolve a descoberta de conceitos e hipóteses, com o emergir da teoria a partir dos dados (Villiers, 2005). A evolução e desenvolvimento desta teoria levou a que os seus próprios criadores viessem a divergir na forma como olham para a sua aplicação. Glaser admite apenas que os conceitos de desenvolvimento vêm dos dados devendo ser independentes dos olhos que veem o mundo, já Strauss e Corbin (1998) admitem que a componente subjetiva tem um papel relevante.

Apesar desta separação, a abordagem de desenvolvimento assenta na mesma estrutura e forma de desenvolvimento. Assim, foi proposto um “método geral de análise comparativa” que deverá permitir o emergir de uma classe de conceitos a partir dos dados, como uma alternativa à abordagem hipotética - dedutiva usada na abordagem das investigações sociais propostas por Kelle (2007), que preconiza uma análise comparativa dos dados recolhidos e das suas relações até à estabilização das classes que suportam os novos conceitos.

Com esta divergência, duas formas de determinação do método de análise caracterizam a visão de Glaser e Strauss (Glaser & Strauss, 1967). Para Glaser a codificação das atitudes assenta na codificação teórica com a ajuda de famílias de codificação. Já para Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998) a abordagem assenta na codificação axial, caracterizada essencialmente no estabelecer de relações entre as categorias identificadas.

Estas abordagens têm por objetivo colmatar a falta de teorias de suporte à observação empírica e encontrar uma forma que permita reduzir a distância entre o conceito de emergência e sensibilidade teórica (Kelle, 2007).

A visão de Glaser e Strauss

Na *grounded theory* não se trata de uma descrição factual mas de um conjunto de conceitos suportado por uma classe central, denominada de “core”. O que é importante é usar o conjunto de elementos da *grounded theory* como um conjunto integrado de processos, ou seja, tem de ser vista à luz de um todo metodológico. O grande objetivo da *grounded theory* é portanto o da concetualização teórica (Glaser & Strauss, 1967).

A visão de Strauss e Corbin

Divergindo relativamente ao pressuposto, “cabeça limpa” de teorias e conceitos, que provocou divergências de abordagens entre Glaser e Strauss, Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998) apresentam uma visão em que o investigador é parte integrante do processo ou seja, atua na investigação de acordo com o seu conhecimento prévio, tanto no processo de seleção dos elementos de estudo, como no exercício de análise dos dados recolhidos, na definição de classes ou na organização e cuidados aplicados à execução do método. Assim, está garantido

que o conhecimento, intenção, propósito e foco do investigador são colocados a favor da investigação, tornando-o um agente de transformação e de agregação de conhecimento.

Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998) definem que a questão de investigação é uma afirmação que identifica o fenómeno a ser estudado. O investigador pré determina o assunto geral de investigação antes de iniciar a pesquisa. Se na sua origem, a *grounded theory* enfatizava uma epistemologia positivista, suportada na convicção de que os resultados são obtidos através do método de descoberta e que esses resultados são independentes do investigador, posteriormente os mesmos autores afastaram-se do paradigma positivista e evoluíram no sentido do paradigma construtivista, concentrando a metodologia na construção e não na verificação da teoria, como se verifica pela afirmação “teorizar é um ato de construção” (Strauss & Corbin, 1998).

Os primeiros conceitos ou conceitos ‘sementes’ podem ajudar o investigador na seleção da sua área de investigação e até serem facilitadores na definição do tema a investigar. A área de investigação, na terminologia da *grounded theory*, é designada por "área substantiva" (Glaser & Strauss, 1967).

A definição dos elementos de estudo é tratada no método *grounded theory* como “Amostragem teórica”, em que são indivíduos, situações, eventos idealizados para o processo de análise, de onde intencionalmente se forma um grupo foco ou classe, normalmente dinâmico, para estudo e, ao longo dos trabalhos, o grupo torna-se teórico à medida que suporta a criação de hipóteses e o desenvolvimento de teorias. Ao longo dos trabalhos, o grupo vai-se intencionalmente ajustando. O grupo deve ser heterogéneo, representativo das especificidades necessárias para a pesquisa. Por outro lado, uma vez que o grupo é escolhido e posteriormente ajustado ou ampliado intencionalmente pelo investigador, este deverá demonstrar um comportamento ético em relação ao seu trabalho, evitando enviesamentos suportados em tendências ou escolhas precipitadas.

A utilização da Grounded Theory pressupõe em primeiro lugar a definição do problema, ou identificação das questões de orientação da investigação, porque devem ser formuladas questões abertas que induzam a análise do comportamento com toda a profundidade e a flexibilidade de opções de pesquisa e análise de dados.

O método de comparação constante é o princípio central da Grounded Theory, consistindo num movimento contínuo entre o que vai sendo construído pelo investigador e o sistemático regresso aos dados, até que este processo não incorpore nada de novo. Este processo contínuo e sistemático garante a aproximação do investigador e da sua construção baseada nos dados, (*grounded*), obrigando à reformulação das questões fazendo-as evoluir em determinada direção, reduzindo a sua amplitude, tornando-as mais focalizadas e orientadas (Strauss & Corbin, 1998).

Os estudos que usam esta metodologia constroem uma amostra teórica, relevante mas não integral, que vai sendo redefinida com o avançar do processo em função das questões e ideias que vão surgindo para o fenómeno em estudo, que pretende ser representativas das variações e tipicidades do fenómeno e que, por isso é dirigida intencionalmente pelo processo de análise de dados (Corbin & Strauss, 2008).

Podemos distinguir na *grounded theory* três tipos de codificação: aberta, axial e seletiva. O procedimento de codificação aberta consiste na “decomposição, análise, comparação, concetualização, e classificação dos dados”. Como por exemplo: O que é isto? O que isto representa? Ajudam a focalizar a atenção no fenómeno e abrem caminho para a construção do conhecimento indutivo (Strauss & Corbin, 1998). A codificação axial, que normalmente surge numa fase posterior a codificação aberta, consiste num conjunto de procedimentos através dos quais os dados já concetualizados são reorganizados com base no estabelecimento de ligações entre as classes, indo para além das suas propriedades ou dimensões. Este procedimento permite a caracterização das classes que emergem da codificação aberta, salientando uma das categorias que representa a ideia central, em relação à qual outras estabelecem relações de subordinação. Em suma a codificação axial realça as diferentes classes identificadas na codificação aberta provocando relações entre elas. Daquelas relações emerge uma diversidade de padrões, que exige grande atenção para verificar a diversidade ou desvio da tipicidade, tornando-os como indicadores úteis para o estudo da variabilidade do fenómeno ou do âmbito do fenómeno em estudo. Este será mais um momento de enriquecimento da amostra teórica cujo desenvolvimento vai acompanhando a análise de *grounded theory*, “seguir através das diferenças acrescenta densidade e variação à teoria” (Strauss & Corbin, 1998). Por último a

codificação seletiva consiste num processo de seleção da classe central, ou seja do fenómeno em volta do qual todos gravitam. Este processo de codificação situa-se a um nível de abstração mais elevado, derivando do estabelecimento sistemático entre a classe central e as restantes classes e pela validação dessas relações. A figura 20 representa de forma esquemática o desenvolvimento da codificação, em que se propõe uma codificação axial sobre os dados já codificados na primeira fase, codificação aberta. Seguidamente suportada em cada uma daquelas codificações e das relações estabelecidas entre elas emerge a codificação seletiva que, sobre uma visão global origina o que os autores designam de macro análise.

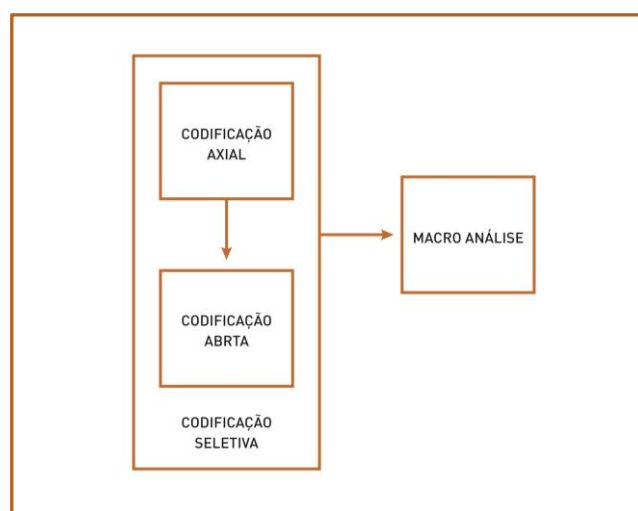


Figura 20 - Estrutura de codificação, adaptado de (Strauss & Corbin, 1990)

Após analisar e codificar os dados que vão sendo criteriosamente recolhidos, o investigador terá que integrar as classes sob a forma de uma teoria. Esta tarefa da integração recorre novamente ao método das comparações constantes incluindo as propriedades e dimensões das várias classes já organizadas. Durante este processo de integração o investigador continua numa atitude de interrogação a formular conceções acerca do fenómeno em estudo, que precisam de ser validadas. Strauss e Corbin apontam um conjunto de orientações para proceder a esse processo de integração, de que o primeiro passo consiste na seleção e compromisso de uma classe central, de entre várias classes já construídas, no sentido de explicar o que chamam a “linha da história” (Strauss & Corbin, 1990).

A constante comparação com os dados anteriores, classes, conceitos e constructos é a chave da criação da teoria. Dados adicionais são conjugados por meio de amostragem teórica até que

as classes existentes fiquem saturadas (ou seja, não haja mais alterações pela incorporação de novos dados), e até que não surjam novas classes ou relações conceituais.

Os conceitos "saturados" são em seguida, reduzidos, tanto quanto possível, às relações entre as classes principais, que, em seguida, formam a teoria fundamentada nos dados. A teoria fundamentada que é concebida é, portanto, firmemente ancorada nos dados que levaram à sua formulação.

A *grounded theory* considera o processo de geração de teorias como um incremento constante do nível de abstração, alcance e âmbito da teoria. Na figura 21 é apresentado o ciclo de recolha e análise de dados no método *grounded theory*. O contexto de Investigação é favorecido pela experiência do investigador e outras evidências mas suportado na recolha de dados empíricos com diversas origens. Numa segunda fase, num processo sistemático de codificação, até à sua saturação, são identificadas as classes, as suas propriedades e a forma como se relacionam. Por último, do relacionamento entre classes emerge a teoria que se procura.

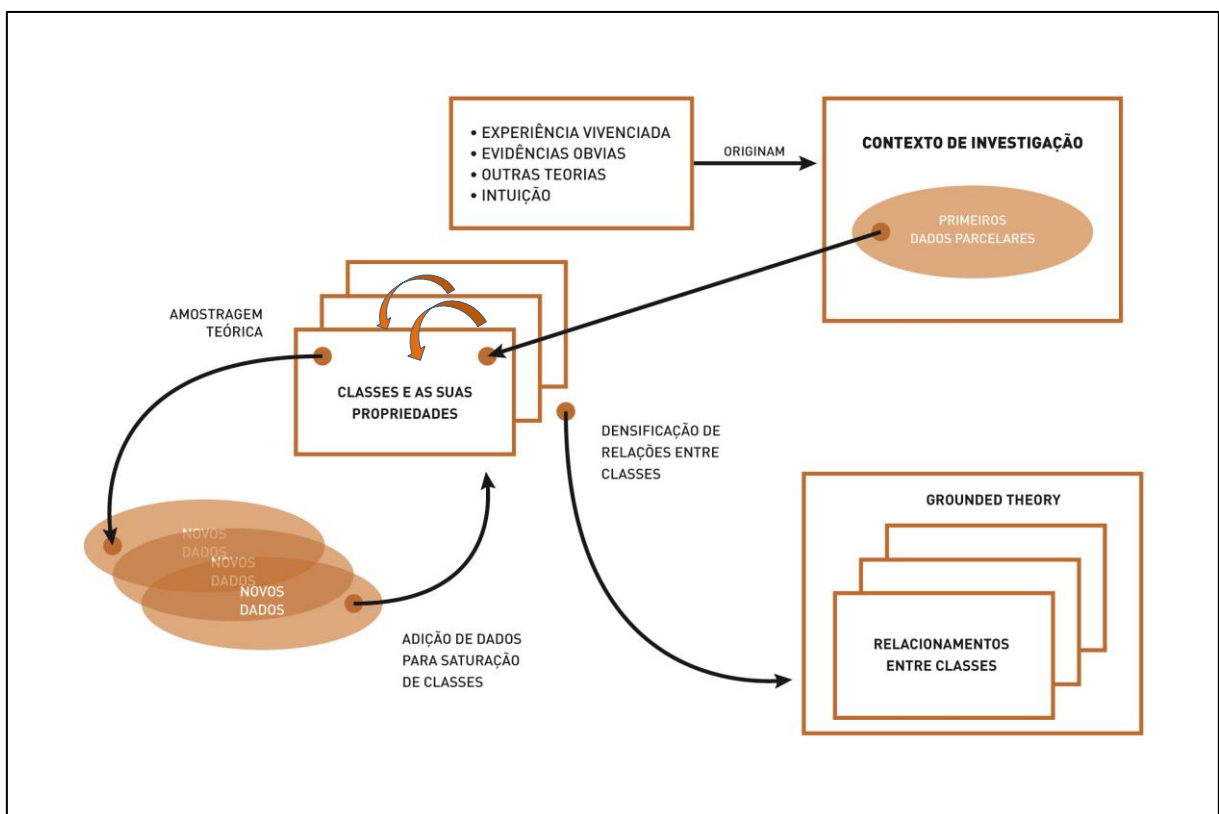


Figura 21 - Ciclo de recolha e análise de dados no método Grounded Theory, adaptado de (Strauss & Corbin, 1998)

5.4.3 Técnicas de recolha de dados

A recolha de materiais de análise para o presente estudo foi efetuada com recurso a análise documental, observação participativa, inquéritos por entrevistas e recurso à memória e experiência pessoal.

A opção pelas entrevistas semiestruturadas que combinam perguntas abertas e fechadas resulta numa solução de compromisso entre um guião previamente organizado e a liberdade do entrevistado emitir opinião ou relatar práticas que à partida não estavam pensadas e que podem enriquecer a entrevista. O investigador, com o objetivo de garantir continuidade e eficácia da entrevista, deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

Em princípio, é colocado o mesmo conjunto de questões a todos os entrevistados de cada área de atividade. O investigador deve direcionar, no momento que achar oportuno, a discussão para o tema que lhe interessa, podendo ainda efetuar questões adicionais para elucidar ou esclarecer algo que não tenha ficado claro ou ajudar a orientar o rumo da entrevista.

Para avaliar a qualidade dos documentos, foram seguidos quatro critérios propostos por Flick (Flick, 2014), a autenticidade – garantir a origem e autenticidade dos documentos; credibilidade – verificar que os documentos não contêm erros nem distorções; representatividade - verificar se os documentos são documentos típicos no seu contexto; significação – verificar se os documentos são claros e compreensíveis.

O guião utilizado no instrumento de recolha de dados foi planeado tendo por base conceitos e teorias que constituem parte do referencial teórico desenvolvido para a orientação do presente estudo. Segundo Bauer e Gaskell, (Bauer & Gaskell, 2002) para preparar e planear um guião e o processo recolha de dados com recurso a entrevistas, é necessário que o investigador já tenha desenvolvido um referencial teórico ou concetual que guie sua investigação e que tenha identificado os conceitos nucleares e os temas que deverão ser vistos na investigação.

No caso concreto, a análise de documentos ocorreu em duas fases, maioritariamente, numa primeira fase procedeu-se à revisão de literatura, numa fase seguinte de análise de documentos baseada do espólio pessoal e em documentação disponibilizada pelas

Organizações onde foram efetuadas as entrevistas, i.e. artigos, teses, dissertações, livros, atas de reunião, brochuras explicativas de “como fazer”, manuais de procedimentos e outras documentações técnicas.

No que concerne ao roteiro orientador da entrevista foi fundamentado na combinação de uma análise crítica da literatura, no conhecimento do investigador, em discussões com profissionais experientes e algum pensamento criativo ou seja no reconhecimento do campo que segundo os autores, pode incluir observações e conversações preliminares com algumas pessoas relevantes.

Caracterização do Processo de Entrevistas

As entrevistas foram efetuadas a profissionais com longa experiência nas suas áreas de atuação, sendo os responsáveis máximos nas suas organizações pelas áreas em estudo. A seleção das entidades a participar nesta investigação, após definidos os critérios de seleção, foi obtida por amostragem de conveniência, foram privilegiadas entidades onde os contactos pessoais foram abrindo portas. Contudo houve a preocupação clara de sair do setor Empresarial Privado, ambiente favorável ao investigador e avançar para o setor Empresarial do Estrado, Administração Central, e Universidades. Iniciou-se também o estudo numa Associação de Municípios, para poder incluir a Administração Regional e Local no universo deste estudo, contudo, entenderam as partes, após a primeira reunião, não incluir esta entidade, que, pela sua reduzida atividade nos serviços partilhados não traria qualquer valor acrescentado. Ficou o entendimento de, posteriormente serem apresentados os resultados desta investigação para eventual aplicação.

Para garantir o anonimato das organizações que colaboraram, no decorrer deste trabalho serão designadas por Organização A, Organização B, Organização C, Organização D, Organização E e Organização F.

Do ponto de vista das técnicas de tratamento da informação, todos os materiais recolhidos nas entrevistas foram registados, numa primeira fase, com recurso a registos manuscritos e, numa segunda fase com recurso a gravação em áudio.

Consciente dos inconvenientes que poderiam advir desta decisão, optou-se numa primeira fase, por não gravar as entrevistas, para garantir “toda a liberdade de expressão” aos entrevistados, julgada fundamental para a análise que se pretendia. Foi valorizada a liberdade total em detrimento de um suporte mais fiável. Nessas primeiras entrevistas, foram tiradas notas esquemáticas, e com base nelas, criados textos que transcreviam, no essencial, o sentimento do entrevistado ou traduziam os seus conceitos.

A opção tomada, em privilegiar a liberdade dos entrevistados foi valorizada, uma vez que estava definido estrategicamente, proceder a um segundo grupo de entrevistas, essas sim já gravadas, que seriam utilizadas para corroborar, complementar ou enriquecer os conceitos transmitidos pelos primeiros entrevistados e fortalecer a codificação efetuada na implementação da *grounded theory*, ou seja, a procura até à saturação das classes.

Com esta dualidade de critérios julgou-se conciliar as vantagens da liberdade total de uns, com o rigor metodológico da gravação das entrevistas de outros. De referir que no momento das entrevistas efetuadas à Organização A, decorria um processo de privatização dessa Organização, que veio a acontecer mais tarde, facto que poderia ter alterado a disponibilidade da administração em colaborar nesta investigação.

A informação recolhida foi maioritariamente registada e alvo de uma análise de conteúdo cujas classes foram construídas à medida que foram emergindo no discurso dos diferentes interlocutores.

Na escolha das pessoas para serem entrevistadas, procurou-se selecionar elementos das TSI, da GCO, da Gestão dos SP e do *e-Learning* que estão ou estiveram envolvidas em projetos fundamentais das suas organizações.

Condução das Entrevistas

As entrevistas ou inquérito por entrevista, enquanto processo de recolha de dados, podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. A entrevista é a forma mais comum de recolha de dados em pesquisa qualitativa (Myers M. , 2010).

As entrevistas estruturadas são caracterizadas pelo uso de perguntas pré-formuladas, estritamente reguladas em relação à ordem das perguntas e por vezes, reguladas em relação

ao tempo disponível por entrevista. As entrevistas semiestruturadas caracterizam-se pelo uso de algumas perguntas pré-formuladas, mas não sem obrigatoriedade de as colocar na totalidade ou na forma prevista. Novas questões podem surgir no decorrer da conversa. Nas entrevistas não estruturadas são poucas, caso existam as perguntas pré-formuladas. Com efeito, o entrevistado tem total liberdade de dizer tudo o que entender, sem necessidade de respeitar qualquer ordem e muitas vezes, sem limite de tempo definido.

Tentando ir de encontro às preferências e disponibilidade dos entrevistados, as entrevistas aconteceram de forma individual ou em grupo, como se verifica na caracterização das organizações.

De referir que nas entrevistas realizadas aos diversos intervenientes do processo, embora com alguma descrição, ninguém deixou de “valorizar e as suas opções”, i.e., todos procuravam justificar as vantagens das soluções existentes nas respetivas organizações, pelo que se justifica aplicar a teoria interpretativista em toda a sua extensão, para “ler ou interpretar” o conteúdo das mesmas.

Durante o processo das entrevistas é importante que o investigador se preocupe com o desenvolvimento da sensibilidade teórica, de modo a criar abertura para debater os próprios pressupostos, aprofundar a experiência e olhar para além da literatura. As leituras científicas e a experiência e conhecimento do investigador são, segundo Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1990), algumas das proveniências desta sensibilidade.

Transcrição das Entrevistas

Conforme o referido anteriormente, as primeiras entrevistas não foram gravadas, o que inviabiliza as suas transcrições, as entrevistas gravadas foram transcritas e anexadas a esta tese, no entanto, os apontamentos inicialmente registadas deram origem à primeira fase da codificação, ou seja codificação aberta.

Tratamento e análise da Informação recolhida

A informação recolhida foi inicialmente inventariada e depois objeto de uma análise exaustiva, a partir da qual se procurou estruturar as diversas fases do projeto e identificar as questões que justificavam uma maior atenção na investigação.

A análise dos documentos do espólio documental e, particularmente, das materiais obtidos através das entrevistas, suscitaram algumas questões que procurámos esclarecer através da realização de novas interações aos mesmos ou e a outros intervenientes.

A análise documental, para além da revisão da literatura, de carácter mais científico, descrita no capítulo anterior, aconteceu a dois níveis, em primeiro lugar a análise a um vasto conjunto de documentos em suporte de papel e suporte digital das diferentes experiências profissionais e, em segundo lugar a análise de documentação recolhida junto das organizações que colaboraram no presente estudo. A documentação é diversa e substantivamente diferente, i.e., planos de negócio, planos de gestão do conhecimento organizacional, manuais de acolhimento, atas de reunião, resultados desenvolvidos por comunidades de prática, planeamentos estratégicos, planos de formação e gestão de carreiras, análises de mercado, etc.

A análise das entrevistas é uma técnica importante para cruzar e mapear, de forma objetiva, o conteúdo recolhido com os dados apurados na análise documental empresarial ou descrito na literatura da especialidade. Na análise do conteúdo, a experiência anterior é fundamental no sentido de interpretar e decodificar mensagens implícitas ou terminologia alternativa, como afirma Myers, (Myers M. , 2004) deve-se interpretar o discurso do entrevistado, procurando identificar aspetos subjacentes às respostas. Atendendo a que a riqueza do discurso, está muitas vezes nas relações e correlações de diferentes intervenções ou respostas as diferentes questões, cabe ao investigador, interpretar, inferir ou deduzir mensagens não explícitas, mas que podem fazer a diferença na análise de conteúdos.

5.4.4 Abordagem de Análise das entrevistas

A utilização da *grounded theory* condicionou e induziu a abordagem de análise aos dados, passando por um conjunto de ações sistemáticas e exigentes de análise de dados, organizados numa ordem tendencial a uma maior complexidade de integração.

De acordo com as técnicas de recolha de dados, a análise de dados foi composta por análise de conversação e análise de narrativa, abordagens que tem vindo a ser utilizada nos estudos de Sistemas de Informação no que concerne à gestão de informação e gestão de conhecimento.

Da relação existente entre as classes identificadas pela aplicação da *grounded theory*, emerge novo conhecimento que é explicitado e disponibilizado pelos Serviços Partilhados e incorporado pelos diversos agentes que usam os Serviços Partilhados, por outro lado verifica-se a transformação conhecimento tácito em explícito pela partilha sistemática que ocorre entre os diversos agentes. Sendo assim, verifica-se por inferência, a existência de um diferencial positivo de conhecimento que na presente tese se designa por Fator Δ .

5.4.5 Compaginação da Investigação com o Método Grounded Theory

A longa experiência profissional, a participação em Conferências da Especialidade e em Grupos de trabalho, o desenvolvimento de uma dissertação de mestrado na área, a participação no desenho de uma Pós-Graduação em Serviços Partilhados, na Universidade da Beira Interior e no desenho de outra Pós-Graduação em Tecnologias para a Comunicação e Inovação Empresarial, ministrada em regime de *e-Learning*, entre outros, formam um corpo de conhecimento suficiente para a primeira fase de método *grounded theory*, dito por outras palavras, assumindo a terminologia do método, existem experiências vivenciadas, evidências observadas, intuição e outras teorias que formando um primeiro conjunto de dados parcelares, apresentam o contexto de investigação, tal como se resume na figura 22.

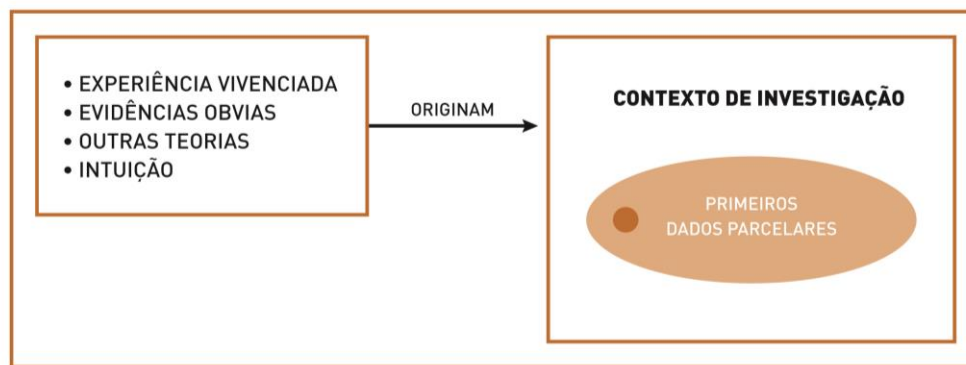


Figura 22 – Aplicação do método da Grounded Theory - contexto de investigação.

Estes primeiros conceitos ou conceitos ‘sementes’ podem ajudar o investigador na seleção da sua área de investigação e até serem facilitadores na definição do tema a investigar. A área de investigação, na terminologia da grounded theory, é designada por "área substantiva" (Glaser & Strauss, 1967)

Glaser e Strauss afirmam ainda que o investigador não deve aproximar-se da realidade como uma “tábula rasa”, mas, tendo uma perspetiva sobre a problemática, vai ajudá-lo na criação de classes significativas a partir dos dados (Glaser & Strauss, 1967).

Dey (1999) fala da diferença entre uma "mente aberta e uma cabeça vazia". A abordagem seguida na presente investigação está em consonância com a afirmação de Dey em que os fundadores da grounded theory se tenham inclinado mais para o conceito de mente aberta.

Tal como Glaser, Strauss e Dey defendem, toda a experiência profissional e académica contribuíram decisivamente para a identificação da área de investigação ou área substantiva, para a identificação da problemática de estudo, para o posicionamento filosófico e opções metodológicas.

Conforme afirma Glaser (1992), deve ser dada maior ênfase ao resultado emergente dos dados recolhidos que ao problema identificado à partida. Assim, mesmo que o investigador possua conhecimento baseado na experiência profissional ou na revisão de literatura efetuada, é na interpretação dos dados recolhidos que deve residir o suporte principal de criação de conhecimento. A teoria fundamenta-se numa realidade e pretende oferecer outras perspetivas de atuação.

Na figura 23, é apresentado o processo utilizado na construção da nova teoria, do qual se destacam a experiência profissional, a revisão de literatura e o contacto com as organizações profissionais, preferencialmente na aplicação de entrevistas. Da figura apresentada deve ser realçada a saturação de classes, que, com base na recolha de dados e sua codificação emergiram classes que ao serem sistematicamente interrelacionadas atingiram a saturação. Por último com base nessas classes e nas suas relações emergiu a nova teoria.

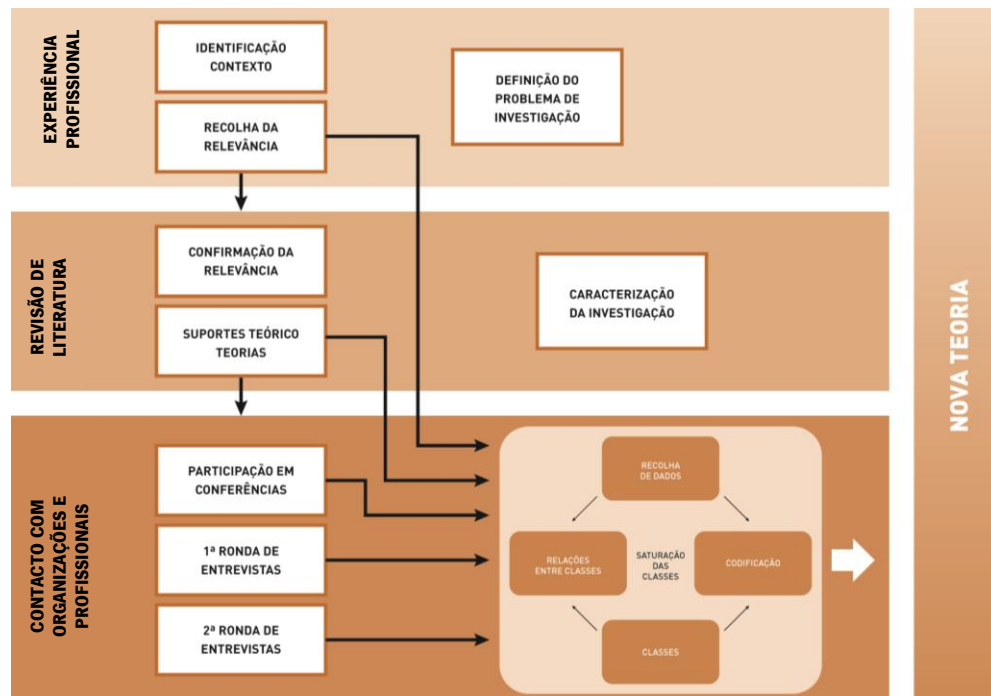


Figura 23 - Aplicação da Grounded Theory no Processo de Construção de Novas Teorias

Assim, podem ser sistematizadas algumas características da grounded theory apresentadas por Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998) que se aplicam ao presente caso.

1. A seleção da literatura para revisão é influenciada pela experiência e ajustada com os dados recolhidos, não se verificando que o passo inicial do processo de pesquisa seja a revisão de literatura;
2. Os dados são recolhidos e analisados sistematicamente – análise constante;
3. O método é circular e, por isso, permite ao investigador alterar o foco de atenção e procurar outras direções, reveladas pelos dados que vão sendo analisados;
4. As teorias são geradas a partir de áreas de investigação empírica. O conhecimento é construído a partir da interação social, de informação e compreensão das atividades e das

ações humanas;

5. O uso da literatura deve ser limitado, antes e durante a análise, evitando, assim, a influência excessiva na percepção do investigador;
6. As hipóteses surgem a partir do processo da recolha e análise de dados não existindo à *priori*;
7. Trabalhando com o conceito de amostragem teórica, o investigador tem a possibilidade de recolher os seus próprios dados, ou obtê-los através do depoimento de pessoas que indicam deter conhecimento acerca da realidade a ser estudada;
8. Utiliza memorandos ou registos, como forma de representar o pensamento abstrato sobre os dados e os diagramas, que são representações das relações entre os conceitos.

Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998) definem que a questão de investigação é uma afirmação que identifica o fenómeno a ser estudado. O investigador pré determina o assunto geral de investigação antes de iniciar a pesquisa, possível na presença de um paradigma construtivista, concentrando a metodologia na construção e não na verificação da teoria, como se verifica pela afirmação “teorizar é um ato de construção”.

Ao contrário da investigação quantitativa, os métodos qualitativos encaram a interação do investigador com o campo e os seus membros como parte explícita da produção do saber, em lugar de a excluírem a todo o custo, como variável interveniente. A subjetividade do investigador e dos sujeitos estudados faz parte do processo de investigação (Flick, 2014).

Um outro tópico relacionado com este, refere-se a diferentes perspetivas da própria validade de acordo com o paradigma, assim, se num modelo positivista se argumenta a favor do rigor na aplicação do método, no modelo construtivista, não se descurando o rigor metodológico, advoga-se que não são os métodos que permitem “a verdade” mas antes os processos de interpretação (Lincoln & Guba, 2003).

5.5 Súmula

O Investigador que utiliza o método *grounded theory* assume por um lado a responsabilidade do seu papel interpretativista ou construtivista, e por outro, a necessidade de incluir as diferentes perspetivas estudadas. No entanto, existem diferenças em rela  o a outras metodologias qualitativas, desde logo a possibilidade da *grounded theory* apresentar procedimentos que permitem a utiliza  o de técnicas qualitativas e quantitativas ou seja técnicas de triangula  o.

Como referido anteriormente, a *grounded theory* tem, em última instância, como objetivo gerar teorias que são construídas com base na recolha e análise sistemática e rigorosa dos dados e sob orienta  o do investigador através de um processo indutivo de produ  o de conhecimento. Se por um lado, os procedimentos da *grounded theory* são bem definidos no sentido de conduzir a interpreta  es rigorosas e precisas, por outro, permitem a criatividade necessária    ocorrência de um dos princípios básicos na constru  o da teoria: a interpreta  o e concetualiza  o dos dados.

Com recurso a um extenso espólio documental, material empírico recolhido em diversas fontes,    revisão de literatura e aos testemunhos obtidos junto dos entrevistados, foi possível encontrar dados suficientes para proceder, de forma transparente e fiável,    codifica  es previstas pela *grounded theory*. Codifica  o aberta, axial e seletiva, conforme se apresenta na figura 23.

Apesar da complexidade concetual desenvolvida no processo de *grounded theory* permitir níveis de abstra  o, as teorias são sempre rastreáveis aos dados que lhes deram origem, dentro do contexto interativo da recolha e análise dos dados, em que o investigador    também um ator com responsabilidades acrescidas.

Ao longo desta investiga  o foram preferencialmente e sempre que possível, recolhidos dados primários (os dados que são inéditos reunidos diretamente pela transcri  es de entrevistas ou atas de reuniões) e, em casos pontuais, o recurso a dados secundários (dados publicados anteriormente como por exemplo artigos e relatórios publicados).

No que concerne à concepção das entrevistas, optou-se, numa primeira fase, por não proceder à gravação em registo áudio ou vídeo, como forma a privilegiar a liberdade dos entrevistados, garantindo o seu anonimato, em consonância com o plano definido inicialmente, que previa, estrategicamente, proceder a um segundo grupo de entrevistas, essas sim, gravadas.

As entrevistas gravadas que seriam utilizadas para corroborar, complementar, enriquecer, confirmar ou infirmar os conceitos transmitidos pelos primeiros entrevistados fortalecendo a codificação efetuada na implementação da *grounded theory*, ou seja, a procura de dados até à saturação das classes. A utilização destas duas abordagens permitiu conciliar as vantagens de uma maior liberdade com o rigor metodológico da gravação das entrevistas.

Capítulo 6. APRESENTAÇÃO DOS CASOS EXPLORATÓRIOS

Quando inicialmente começou a ficar definida a área de investigação, a concetualização e o plano investigação, ficou estabelecido que a mesma se cingiria à Administração Pública. Não obstante aquela posição inicial, no decurso dos primeiros anos de investigação, com o objetivo de valorizar a presente tese, tornando-a passível de extrapolação e aplicação dos resultados a um universo mais abrangente, foram incluídas outras organizações do setor público empresarial e universitário. A opção tomada em ampliar o âmbito das organizações analisadas mostrou-se enriquecedora, nomeadamente pela diversidade de ambientes, dimensão das organizações, abrangências geográfica, exigência dos serviços, estádios diferentes de maturidade dos projetos, entre outros.

6.1 Introdução

Com o intuito de fortalecer o carácter científico deste trabalho, verificou-se a necessidade de conhecer algumas realidades distintas, para complementar, confirmar ou infirmar o resultado do trabalho à medida que se ia desenvolvendo, com recurso à revisão de literatura, ao espólio de documentação, à memória pessoal e às entrevistas. Foram efetuadas entrevistas com especialistas em GCO, SP e *e-Learning*.

As entrevistas foram previamente agendadas, contaram com a participação de vários membros com responsabilidades nas áreas referidas, Administradores, Diretores, Gestores ou Académicos.

O recurso a entrevistas permitiu clarificar conceitos teóricos e, essencialmente verificar o alinhamento entre a definição teórica e a aplicação prática de alguns conceitos.

A diversidade de intervenientes, com diferentes culturas, dimensões, necessidades e níveis e maturidade de implementação, funcionou, de certa forma, como suporte à generalização e garante da aplicabilidade do resultado final.

Havendo outras abordagens possíveis e defensáveis, a fim de uniformizar o contexto das entrevistas, focando-se esta investigação na GCO, definiu-se informar os entrevistados sobre

conceitos de conhecimento propostos por Bunge (1983), apresentados na secção 2.2, que classificou o conhecimento organizacional como conhecimento comportamental, percetual e concetual e a forma como foram enquadrados no presente trabalho. O conhecimento percetual e concetual, que são representados e codificados com relativa facilidade são, tipicamente fontes de conhecimento explícito, no entanto uma componente do conhecimento, não menos importante para as organizações é o conhecimento comportamental. Este tipo de conhecimento encerra em si uma grande parte de conhecimento tácito, que, sendo conhecimento organizacional, é de difícil explicitação. Concomitantemente à difícil explicitação está associado um armazenamento difícil nos sistemas que suportam a Gestão de Conhecimento, havendo necessidade de encontrar mecanismos de explicitação deste conhecimento implícito.

Foi ainda apresentada a visão de Davenport e Prusak (Davenport & Prusak, 2000) que classificaram o conhecimento em explícito e tácito conforme explicado na secção 2.2, considerando como conhecimento explícito todo aquele que pode ser representado e codificado e conhecimento tácito o tipo de conhecimento que os indivíduos ou grupos possuem, mas não lhes é acessível de forma consciente.

6.2 Processo de Escolha das Organizações

Apesar da preocupação meritória por parte das organizações no que concerne à GCO, cedo se percebeu que as atividades levadas a cabo baseadas na inventariação e descrição exaustiva dos processos e procedimentos, não seria suficiente para uma verdadeira GCO, por não estarem enquadrados num modelo dinâmico que permitisse recolher, armazenar e partilhar o conhecimento bem como incentivar a sua aplicação. Só quando aplicado e incorporado na ação, o conhecimento pode ser útil. Por si só, o conhecimento organizacional de pouco serve, mas assume valor organizacional relevante aquando da sua aplicação ou adoção em novos processos, serviços ou produtos. É na adoção do conhecimento que pode residir o sucesso ou insucesso das organizações, porque só incorporando conhecimento ocorre um ato de inovação e é na capacidade de inovar que reside o sucesso das organizações.

Qualquer processo de seleção de organizações para efetuar as entrevistas, privilegiando umas em detrimento de outras, pode sempre ser questionável, contudo, para garantir transparência no processo, procuraram-se organizações em diferentes áreas de atuação, com diversas dimensões, com modelos de negócio diferenciados, em estádios de maturação distintos na implementação dos SP e proprietárias de abordagens diferenciadas sobre a GCO e *e-Learning*.

Por serem consideradas como referências nas suas áreas de atuação, por cumprirem os requisitos previamente estabelecidos e por conveniência no contacto, foram abordados Organismos nas áreas dos Serviços Postais, Serviços Bancários, Ensino Superior, Ministérios, Organismos Estatais e Associação de Municípios.

Adicionalmente, com o objetivo de enriquecer a amostra, foi efetuada uma entrevista a uma Académica, Professora numa Universidade Pública Portuguesa com trabalho científico desenvolvido na área dos SP. Foi a primeira Investigadora a desenvolver uma tese de doutoramento nesta área. Contrariamente aos outros entrevistados em que o conhecimento detido foi criado essencialmente com base na experiência, o conhecimento desta Académica, foi criado com base na literatura existente e na investigação efetuada em diversas empresas ao longo de alguns anos.

A liderança de um projeto desta natureza foi fundamental para compreender os conceitos apresentados por Bunge e por Davenport e Prusak e perceber como eles se complementam. O maior desafio foi capturar o conhecimento comportamental, nomeadamente nas atividades desenvolvidas com base na experiência ou intuição, ou seja, parte de conhecimento tácito.

6.3 Entrevistas

As entrevistas, conforme o planeado, aconteceram em dois momentos distintos, durante os anos de 2013 e 2014 com abordagens diferentes, garantindo sempre aos entrevistados total liberdade para responderem durante o tempo que julgassem mais adequado, tendo todas as entrevistas uma duração superior a uma hora e inferior a duas horas. Verificou-se algumas vezes desvios ao guião definido inicialmente, desvios esses controlados que acabaram por se mostrarem proveitosos.

Em cada organização foram identificados intervenientes especializados, reconhecidos como os mais habilitados, normalmente propostos pelas Organizações, a falarem sobre cada problemática aqui trabalhada (GCO, SP e *e-Learning*).

O número de entrevistados divergiu de organização para organização, tendo no mínimo acontecido uma entrevista e no máximo quatro, por organização.

As entrevistas foram efetuadas maioritariamente de forma presencial, tendo-se contudo, por conveniência das partes, na segunda fase das entrevistas efetuado quatro entrevistas via Skype com recurso a gravação de áudio e vídeo, das quais se apresentam transcrições em anexo.

Várias dimensões e preocupações foram incorporadas nas questões colocadas, umas mais diretas e outras menos diretas que pretendiam obter informação complementar. Com base nessa informação, por extrapolação foi possível arquitetar e concetualizar realidades não descritas na totalidade.

6.3.1 Caraterização da organização A

A organização denominada por organização A, sendo secular, é uma organização vanguardista na adoção de novos paradigmas e novas tecnologias. Tem como principais atividades os serviços postais, logísticos e financeiros. Possui cobertura geográfica de nível nacional, com uma capilaridade única em Portugal, possui mais de seiscentas lojas próprias e milhares de lojas ou pontos de prestação de serviços exploradas por terceiros. A adoção do modelo de serviços partilhados aconteceu nos finais da década de 2000, possuem no seu departamento de formação a componente de formação a distância, utilizando o *e-Learning*, como a ferramenta que permite uma atualização permanente dos serviços e produtos a disponibilizar e em que condições são disponibilizados.

Numa altura em que a economia portuguesa prosseguiu o ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos, um processo que teve impactos negativos relevantes na atividade económica nacional e nos níveis de emprego, após alguns ajustamentos, a organização A, no ano de 2013 contava com cerca de 12400 colaboradores, 600 lojas, 1800 postos de atendimento, volume de negócios superior a 700 milhões de euros com um resultado líquido de 61 milhões de euros. Prosseguiu uma política de internalização de serviços outrora

prestados em regime de *outsourcing*, aumentou a sua estratégia de comunicação digital e de *e-commerce*.

Nesta Organização, foram entrevistados presencialmente em Lisboa o Diretor de Estratégia, Diretor de Suporte ao Cliente, o Coordenador da equipa de *e-Learning* e Coordenador da equipa de Gestão de Conhecimento Organizacional e o Responsável pelo Departamento de Processos, Organização e Informação.

A GCO é uma atividade de gestão que se valorizada, havendo uma equipa de profissionais com competências diversificadas, denominada de Projeto de “Gestão de Conhecimento Organizacional”, alocada a estudar, propor e implementar novas metodologias, processos, serviços e garantir que o conhecimento criado é partilhado por toda a organização.

O modelo de SP adotado nesta organização foi o modelo de gestão básico, apresentado na secção 3.2 que se caracteriza pela concentração das atividades e pela utilização obrigatória dos serviços pelas unidades de negócio. Os custos dos serviços são quantificados mas não são transferidos para as unidades de negócio. O objetivo principal deste modelo é a utilização de economias de escala com vista à redução dos custos e a *standardização* das transações como forma de garantir a qualidade dos serviços prestados às unidades de negócio.

O *e-Learning* garante que a informação esteja disponível e acessível, simultaneamente em toda a rede desde a sede em Lisboa até à ilha mais remota dos Açores. Só a utilização deste modelo permitiu a dinâmica comercial verificada nos últimos anos, afirmou o Coordenador da equipa de *e-Learning*.

6.3.2 Caraterização da organização B

A segunda organização, única em Portugal, atua no setor bancário e financeiro, responsável pelo desenvolvimento de atividades e funções nas áreas de processamento de Pagamentos Eletrónicos e Câmara de Compensação.

Internacionalmente reconhecida pela sua inovação e eficiência, o portfólio de serviços abarca serviços de pagamento, gestão de redes de terminais incluindo o processamento de transações. Atualmente é um dos maiores processadores de pagamentos da Europa, proporciona a circulação de 19 milhões de cartões de débito ou crédito, garantindo a realização

de mais de 2 mil milhões de operações por ano, contando com cerca de 500 funcionários. No ano de 2013 obteve um volume de negócios na ordem dos 90 milhões de euros com um resultado líquido de mais de 2 milhões de euros. Dispõe de uma gama alargada de serviços, que lhe permite responder às necessidades adicionais dos seus clientes, nomeadamente através de serviços de *Business Process Outsourcing* (BPO) e de serviços de Tecnologia de Informação e consultadoria.

Nesta Organização, a pessoa entrevistada presencialmente em Lisboa, possui a categoria de Head of Product Management, primeira responsável pelo contacto com os clientes, que sendo poucos, são de grande dinamismo, que por atuarem na área das finanças, necessitam de constante atualização e incorporação de novo conhecimento.

Na implementação dos SP, não foi considerada explicitamente a GCO, que veio a adquirir importância ao longo do projeto e principalmente na fase de arranque da nova Unidade. O que tem vindo a acontecer ao longo do tempo.

O modelo de gestão de SP adotado nesta organização foi o modelo de Mercado Avançado ou Orientado ao Mercado, apresentado na secção 3.2, caracterizado pela abertura da sua oferta ao mercado praticando o mesmo nível de preços e condições de mercado. Esta abordagem “garante o aumento da eficiência” pelo aumento da base de clientes que permite tirar maiores vantagens de uma economia de escala a outra dimensão. É frequente o CSP interno ser um fornecedor preferencial, e nesse caso haver uma “*last call-option*”, i.e., o CSP poderá fornecer o serviço se cobrir a melhor oferta externa (Schwarz & Mechling, 2007). Neste modelo os custos dos serviços são transferidos, numa lógica de mercado, para as unidades de negócio.

Neste ambiente, apenas os serviços que demonstram ser competitivos em relação ao mercado permanecem a operar. Os ganhos resultantes da venda de serviços podem subsidiar a produção de outros serviços menos competitivos, mas definidos pela estratégia da organização como serviços não externalizáveis.

O *e-Learning*, nesta organização está ainda a ser explorado como instrumento de formação a distância, ou seja, como complemento da formação tradicional. Há consciência das

potencialidades do *e-Learning*, sente-se a vontade de rentabilizar a solução existente mas, “há muito ainda a fazer”, referiu a Pessoa entrevistada.

6.3.3 Caraterização da organização C

A Organização C é um organismo da Administração Pública, que tem como missão assegurar a obtenção de ganhos de eficácia e eficiência, através da utilização racional de recursos públicos comuns e da prestação de serviços partilhados. Promovendo a eficácia e a eficiência dos serviços procura criar valor em toda a sua atuação, valorizando a integridade e confiança. Com profissionalismo e competência procura prestar um serviço de excelência. Define-se como sendo uma organização que aprende e evolui, procurando sempre inovar e otimizar os serviços prestados numa perspetiva de melhoria contínua e com responsabilidade social e sustentabilidade.

A Organização C foi criada com o propósito de alargar o modelo de serviços partilhados, procurando uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos públicos. Sendo dotada, por via do orçamento do estado, de recursos financeiros na ordem dos 20 milhões de euros, conta com mais de 300 funcionários e presta serviços partilhados de finanças, recursos humanos, compras públicas, tecnologias de informação entre outros, a mais de 350 organismos da administração central, regional e local.

Conforme referido na contextualização teórica, na Organização C, o modelo de serviços partilhados visa também assegurar a qualidade de execução de serviços de forma mais eficaz e eficiente, sustentada na integração, otimização e uniformização de processos promovendo a integração e automatização de processos e partilhando informação, suportando adequadamente as entidades no processo de tomada de decisão.

Nesta Organização foram efetuadas duas entrevistas, tendo a primeira, não gravada, ocorrido à margem de uma conferência sobre SP. A segunda entrevista foi gravada. O entrevistado é responsável pela gestão de projetos de implementação de SP na Administração Pública tendo também responsabilidades nas negociações com investidores que pretendam colocar CSP em Portugal, para além de ser docente no ensino superior na qualidade de Professor Convidado para ministrar conteúdos das áreas em apreço.

Esta Organização é caracterizada por implementar modelo de gestão Básico apresentado na secção 3.2, em que, fundamentalmente, os serviços são prestados assumindo a eficiência intrínseca à partilha, dispensando as consultas ao mercado e a transferência de custos.

6.3.4 Caraterização da organização D

A Organização D foi constituída com o objetivo de assegurar os serviços de apoio comuns a diversas entidades constitutivas de uma das maiores Instituições de Ensino Superior Universitário do país. Criada por despacho do reitor, conta com alguns anos de existência. O Centro de Serviços Partilhados agrega e presta serviços tanto às entidades que ministram ensino superior como às entidades associadas, relacionadas com a investigação ou de transferência de conhecimento. É caracterizado por ser um modelo de gestão Básico apresentado na secção 3.2. Nesta orientação aos custos, não se verifica uma grande pressão em termos de eficiência nomeadamente pelo facto da adesão aos serviços ser obrigatória por parte das organizações ou unidades de negócio.

A organização D, no ano de 2014 contava com cerca de 250 colaboradores e prestava serviços nas áreas económico-financeiras, tecnologias da informação e comunicação, recursos humanos, instalações e infraestruturas, gestão de projetos e apoio jurídico a 18 organismos heterogéneos com mais de 4200 colaboradores.

Por desenvolver a sua atividade onde o conhecimento é um recurso fundamental e razão de existir, como é o caso de uma Universidade, o Centro de Serviços Partilhados, assume aqui um papel preponderante na aculturação da necessidade de gerir o conhecimento existente e o produzido a cada momento na própria organização.

Numa Universidade com diversas Faculdades, vários Centros de Investigação e dezenas de Organismos de apoio, que utilizam soluções de *e-Learning* autonomamente, os Serviços Partilhados assumem um papel importante na oferta de um serviço partilhado de *e-Learning* ou na demonstração das suas potencialidades, pela combinação dos casos de excelência de utilização que se vão identificando numa e noutra organização.

O entrevistado é o responsável pelo departamento das Tecnologias da Informação e da Comunicação e membro do Conselho Executivo do CSP. Após várias trocas de impressão, ao

longo de dois anos, sobre os conceitos aqui abordados, foi efetuada uma entrevista formal, gravada presencialmente e transcrita, que se apresenta em anexo.

6.3.5 Caracterização da organização E

A Organização E, criada em 2010, é uma entidade Pública empresarial a funcionar sob a tutela de dois dos mais relevantes Ministérios do Governo do País. Tem como missão a prestação de serviços partilhados – nas áreas de compras e logística, serviços financeiros, recursos humanos e sistemas e tecnologias de informação e comunicação e demais atividades complementares e subsidiárias – às entidades com atividade específica, de forma a “centralizar, otimizar e racionalizar” a aquisição de bens e serviços, independentemente da respetiva natureza jurídica, sejam Entidades Públicas Empresariais (EPE) sejam entidades do Sector Público Administrativo (SPA), bem como aos Órgãos e Serviços do Ministério e a quaisquer outras entidades quando executem atividades na área do mesmo Ministério.

A organização E, no final do ano de 2103 contava com cerca de 300 colaboradores e com um orçamento anual superior a 22 milhões de euros. Asseguram o desenvolvimento e suporte a várias dezenas de sistemas de informação distribuídos pelos seus diversos clientes e prestam serviços nas áreas económico-financeiras, tecnologias da informação e comunicação, recursos humanos, compras e apoio jurídico. No mês de Outubro de 2014 processou salários a cerca de vinte e cinco mil colaboradores, afirmou o seu administrador na conferência de Serviços Partilhados e Compras Públicas que teve lugar em Lisboa, no dia 26 de Novembro do mesmo ano.

A qualidade dos serviços prestados pela Organização E, para além do impacto direto no desempenho das funções de milhares de profissionais, tem impacto indireto na vida quotidiana de todos os portugueses.

O contacto com o entrevistado, enquanto tal, aconteceu por duas vezes, uma primeira abordagem, informal, aconteceu fruto dos contactos que tradicionalmente acontecem nas conferências de carácter científico. Posteriormente, foi efetuada uma entrevista formal, gravada a distância e transcrita em anexo. De referir que a pessoa em causa pertence aos Órgãos de Gestão de um dos maiores CSP do país.

6.3.6 Caraterização da organização F

Conforme plano inicial, que visava diversificar o universo da amostragem, foi identificada e entrevistada uma académica, Professora numa conceituada Universidade Pública Portuguesa, com trabalho científico desenvolvido na área dos SP, que não sendo verdadeiramente uma organização, decidiu-se manter a nomenclatura das restantes organizações e assim designou-se por organização F. Foi considerado importante para este trabalho contar com a visão de uma académica que desenvolveu trabalho científico nesta área, porquanto possui um conhecimento estruturado, baseado na literatura científica e no trabalho de campo desenvolvido. Considera-se que o conhecimento detido pela pessoa em causa é resultante da combinação de conhecimento existente em várias organizações suportado na literatura, ou seja, dito de outra forma, um segundo nível de conhecimento resultante da depuração do conhecimento existente em várias organização tendo como instrumento de depuração a literatura e o rigor científico, o que o trona ainda mais enriquecedor para o presente trabalho.

Este contacto teve início em 2012, quando no âmbito da investigação se realizou uma deslocação a Lisboa para assistir a umas provas públicas de Doutoramento na área dos Serviços Partilhados, facto relevante uma vez que foram as primeiras provas públicas de Doutoramento em Serviços Partilhados em Portugal. Neste contexto foi possível estabelecer um contato que se demonstrou muito produtivo com a nova Doutorada e com alguns elementos do Júri, Académicos de renome e com altos cargos na Administração Pública Portuguesa.

Posteriormente, em determinados contexto, foi possível trocar opiniões sobre a problemática em investigação, tendo sido de forma recolhidos informal dados que serviram para análise preliminar e por fim, seguindo o mesmo guião, embora adaptado à realidade, foi produzida e gravada com recurso ao Skype e Camtasia Recorder, uma entrevista com a Professora, onde se evidenciou o rigor, a clarividência de conceitos e a diversidade de abordagens, frutos de diversos contactos e experiências anteriores. De certa forma, esta entrevista resultou extraordinariamente profícua, tendo aportado muitos conteúdos a esta tese, uma vez que a visão apresentada, era mesma o somatório de diversas experiências vividas.

6.4 Súmula

Com o objetivo de fundamentar a tese aqui apresentada, cujos conceitos teóricos foram essencialmente suportados na abordagem metodológica da *grounded theory* e na teoria da Criação de Conhecimento Organizacional, foi valorizado todo o espólio de documentação, memória pessoal e as experiências profissionais do investigador. Foi enquadrada pela revisão de literatura, pelas experiências, preocupações e planos descritos pelos entrevistados, especialistas em SP, *e-Learning* e GCO e áreas afins, sem os quais seria difícil desenvolver a presente tese.

O conhecimento obtido através dos entrevistados, como se pode verificar no capítulo seguinte solidificou conceitos, clarificou abordagens e principalmente, demonstrou que, para além de grandes especificidades típicas de cada organização, há um corpo de conhecimento e preocupações comuns.

Fica claro destes contactos, formais e informais, que a GCO é uma preocupação constante e crescente em todos os ambientes organizacionais, causada pela globalização dos mercados, pela evolução das tecnologias, pela democratização dos sistemas políticos, entre outros. Fica também claro que o conceito de Serviços Partilhados continuará na agenda política e para continuarem a ser implantados na Administração Pública bem como a utilização do *e-Learning* é cada vez mais vista como um instrumento organizacional de comunicação e partilha de conhecimento.

Parte IV – Trabalhos Realizados e Resultados

Capítulo 7. CASOS EXPLORATÓRIOS

7.1 Introdução

Neste capítulo pretende-se descrever o processo de recolha de dados nas diversas organizações e apresentar o processo de codificação seguindo o proposto por Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998). Para facilitar a análise dos dados e a sua codificação, foram estabelecidos alguns agregadores que representam uma forma de os sistematizar.

A recolha de dados caracterizou-se por ser um processo longo e diversificado, permitiu o contacto com várias realidades organizacionais que assentaram verificar a diversidade de entendimentos e de práticas em relação à Gestão de Conhecimento Organizacional, Serviços Partilhados e exploração do *e-Learning* nas organizações.

As Organizações contactadas manifestaram inteira disponibilidade para colaborarem nesta investigação que, de forma geral, classificaram pertinente, útil e cujos resultados gostariam de ver aplicados.

Os dados recolhidos, conforme o descrito na *grounded theory*, foram sucessivamente codificados – Codificação Aberta, Codificação Axial e Codificação Seletiva – até emergência das classes e sua saturação. A figura 24 apresenta, de forma esquemática, a aplicação da GT no presente trabalho de investigação. Reconhecido o contexto e o pretexto desta investigação e identificados os elementos de estudo, procedeu-se ao trabalho de campo. Com base nos materiais recolhidos procedeu-se à sucessiva codificação, conforme o previsto e discutidos nos capítulos seguintes. O processo utilizado, descrito de forma esquemática na figura 24, corresponde ao proposto por Goulding (2001), da qual se destaca todo o processo recursivo de pesquisa, recolha, codificação e verificação de conceitos.

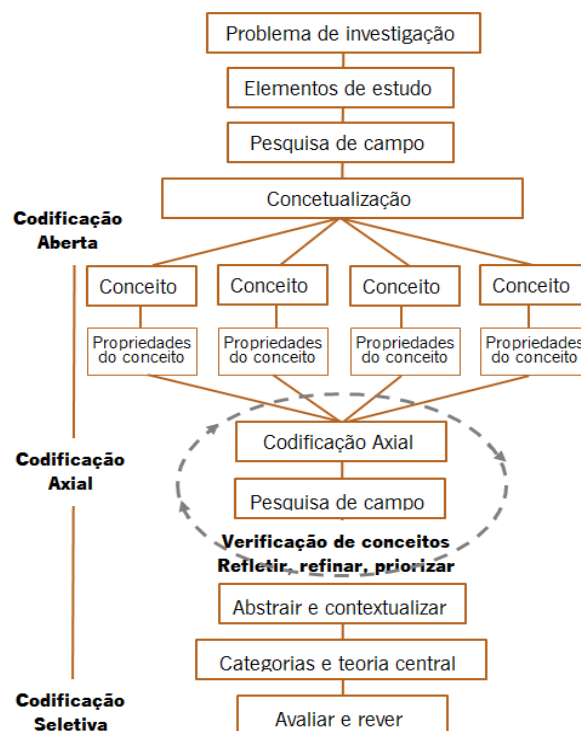


Figura 24 - Construção de teoria por meio do processo de pesquisa, adaptado de (Goulding C. , 2002)

Posteriormente as classes obtidas foram agrupadas de acordo as quatro fases de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1997) – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – que, segundo o modelo aqui proposto, permitem a explicitação de conhecimento tácito e concomitantemente a criação de novo conhecimento organizacional.

7.2 Codificação Aberta – Dados Parcelares

A forma de recolha de dados sugerida pela *grounded theory* é eclética, incorporando várias técnicas qualitativas: entrevistas, análise de discursos, estudo de casos, análise de memorandos e outros documentos já escritos (Strauss & Corbin, 1998). Por comparação as diferenças e as semelhanças entre incidentes observados nos dados recolhidos é que promovem a diretriz para a pesquisa de novos dados.

A codificação aberta é a primeira fase do processo de análise de dados. Quando necessário, a análise dos materiais empíricos podem levar o investigador a realizar novas recolhas, o que se verificou no decurso da presente codificação. De todo o material recolhido foram selecionadas

palavras-chave. As palavras-chave geraram conceitos que se caracterizam pela progressão de uma descrição para explicar o relacionamento entre os incidentes, como preconiza Goulding (Goulding C. , 2001). Foram consideradas palavras-chave as ideias, as palavras ou conceitos utilizadas com mais frequência e com significado representativo.

Atendendo à abrangência do tema, com o objetivo de facilitar a leitura e a codificação futura, os dados empíricos foram agregados por temas de análise, sem se perder o interesse e o foco no todo e nas relações entre conceitos. Por opção e para facilitar a análise dos dados, foram concebidos alguns agregadores, essencialmente motivados pela necessidade de manusear os dados, sem perderem o significado que lhes está associado pelo contexto. Para garantir esse significado, os primeiros agregadores correspondem às três realidades organizacionais estudadas (GCO, SP e *e-Learning*). De seguida foram considerados outros agregadores suportados nas relações existentes entre aquelas realidades organizacionais, ou seja, com base nas combinações possíveis das três realidades. Os primeiros conceitos ou conceitos sementes surgem dos permanentes contactos com a realidade e contribuem para a definição do âmbito. O catalogar da amostragem teórica, utilizando o método de comparação constante, princípio central da GT, e o sistemático regresso aos dados e às suas relações abrem caminho para o conhecimento indutivo.

Assim, foram considerados os seguintes agregadores de conceitos com base nas realidades em estudo, a Gestão de Conhecimento Organizacional, os Serviços Partilhados, o *e-Learning* e nas relações entre elas:

- A gestão do conhecimento organizacional;
- A implementação, modelo de governo e áreas de intervenção dos Serviços Partilhados;
- A tecnologia e modelos de ensino aprendizagem a distância (*e-Learning*);
- A relação entre a gestão do conhecimento organizacional e os serviços partilhados;
- A relação entre gestão do conhecimento organizacional e o *e-Learning*;
- A relação dos serviços partilhados e o *e-Learning*;
- A relação entre a gestão do conhecimento organizacional, os serviços partilhados e o *e-Learning*.

Como discutido anteriormente, dados brutos são um conjunto dados extraídos das entrevistas e ocasionalmente de outra documentação. Os dados estão associados e identificados por autor e organização, para tornar possível analisar o raciocínio de cada interveniente. As primeiras duas letras representam os nomes dos intervenientes e a terceira letra representa a organização.

A classificação aberta, constante no anexo III, na página 207, foi alcançada com recurso a métodos indutivos, decomposição, análise e comparação, tendo como suporte os dados obtidos em diversas fontes, provenientes de indivíduos, situações ou eventos organizados e estruturados segundo os agregadores já referidos, dados que respondem essencialmente a questões como, “o que é isto”, “o que isto significa”, “como usam isto”... O Anexo III apresenta a codificação aberta, ou seja, um conjunto de dados extraídos considerados relevantes e os conceitos criados com base nos mesmos.

Na tabela 6, desenvolvida com base no anexo III é exibido o número de asserções relevantes apresentadas por organização e por agregador.

Tabela 6 - Número de Afirmações relevantes por Entidade e Agregador

Organizações (Entidades) Agregador	A	B	C	D	E	F	Total
A Gestão do Conhecimento Organizacional	7	3	4	5	4	2	25
A implementação, modelo de governo e áreas e intervenção dos SP	16	13	11	9	8	10	67
A tecnologia e modelos de ensino e aprendizagem a distância (<i>e-Learning</i>).	8	6	5	5	4	4	32
A relação entre a GCO e os SP	4	3	5	5	4	3	24
A relação entre a GCO e o <i>e-Learning</i> .	10	4	3	4	5	2	28
A relação dos SP e o <i>e-Learning</i> .	4	3	3	4	4	2	20
A relação entre a GCO, os SP e o <i>e-Learning</i> .	3	2	3	3	2	3	16
Total	52	34	34	35	31	26	212

De uma análise imediata, observa-se significativa consistência das respostas, verificando-se que o conceito de Serviços Partilhados é o mais utilizado por todos os intervenientes (67 vezes), que evidencia a maturidade do contexto onde se desenvolveram as entrevistas e que a Organização A é aquela que mais asserções apresenta (52), demonstrativo da evidente preocupação com a GCO, na utilização do *e-Learning* e nos SP.

Verifica-se que há mais asserções correspondentes aos agregadores simples (GCO, SP e *e-Learning*) que aos agregadores relacionados, sendo o último agregador, que relaciona as três realidades que apresenta um menor número de asserções. Esta realidade parece assentar em dois factos, o primeiro está relacionado com a circunstância de alguns indivíduos entrevistados serem responsáveis apenas por uma das realidades organizacionais em estudo e, em segundo lugar, a dificuldade prática de expressar as relações existente entre as referidas realidades.

7.3 Codificação Axial

A codificação axial abrange num conjunto de procedimentos através dos quais os dados já concetualizados são reorganizados com base no estabelecimento de ligações entre as classes, indo para além dos seus atributos ou dimensões. Este procedimento permite a caracterização das classes que emergem da codificação aberta, salientando uma das categorias que representa a ideia central, em relação à qual outras estabelecem relações de subordinação. Este é mais um momento de enriquecimento da amostra teórica cujo desenvolvimento vai acompanhando a análise de *grounded theory* (Strauss & Corbin, 1998).

Nesta fase, foram efetuadas alguns procedimentos através dos quais os dados já concetualizados são reorganizados com base no estabelecimento de ligações entre classes. Promove-se a caracterização das classes por forma a encontrar uma classe que representa a ideia central. Nesse sentido os dados são correlacionados em classes evidenciando as semelhanças e as diferenças, servindo as semelhanças como mecanismos de consolidação e as diferenças como mecanismo que acrescenta densidade e variação enriquecendo a teoria.

Da correlação dos códigos preliminares, agrupados em função das suas características emergem códigos concetuais que vão suportar a nova teoria.

Tabela 7 - Codificação Axial

1/4	
Códigos Preliminares	Códigos Conceituais
Partilha de serviços de suporte. Partilha de serviços das áreas de negócio. Partilha de Serviços específicos ou transversais.	Há <u>serviços partilháveis</u>
Evolução da visão dos SP. Os SP necessitam de acrescentar valor, mesmo quando é dificilmente mensurável. Modelo de SP Básico orientado aos custos Modelo de mercado ou orientado ao cliente.	Os SP <u>acrescentam valor</u> para além do mensurável A realidade é dispar, há <u>diferentes modelos Gestão</u> de SP
Acordos do Nível de Serviço – SLA. Reverse SLA. Necessidade de informação atualizada. Preocupação com a qualidade dos serviços. Foco na qualidade de serviço. Penalizações para quem não cumprir com os acordos.	Os SP possuem <u>mecanismos de garantia de Qualidade de Serviço</u> Os SP possuem mecanismos de penalização para incumprimentos.
Preocupação com uniformização.	Valor da <u>standardização</u>
Controlo e acompanhamento. Preocupações com a proximidade entre os intervenientes.	<u>Proximidade</u> dos clientes
Preocupação com sistematização Foco na Evolução Atividades de reengenharia ou adaptação	Preocupação com a evolução da solução <u>Evolução</u> continua dos serviços ou produtos
Preocupação com eficiência Assertividade e qualidade de serviço Efeito de Escala	<u>Eficiência</u>
Uniformização de processos como decisão estratégica A Importância da Documentação A reputação como garante da continuidade das relações no negócio. Preocupação na certificação das atividades desenvolvidas	Documentação de suporte <u>Continuidade e disponibilidade</u>

2/4	
Códigos Preliminares	Códigos Concetuais
Preocupação na redução de custos fixos. Preocupação na qualidade de serviço Natural preocupação na contenção de custos	Solução eficaz, preocupação com contenção de custos
Valorização do histórico Valorização centrada na disponibilidade e continuidade dos serviços.	Solução de continuidade
Partilha das melhores práticas	Partilha Melhores práticas
Facilidades na consolidação económica e financeira do grupo Partilha das infraestruturas tecnológicas Preocupação com a standardização como facilitador de fusões e/ou aquisições. Facilidade para dinâmicas empresariais.	Facilidade de execução de processos complexos Partilha de infraestruturas
Preocupação com a produção de novos serviços Partilha de novos serviços ou produtos Qualidade de serviço prestado Conciliação de interesses.	Produção de novos produtos e serviços com qualidade
Profissionalização dos serviços de suporte facilita movimentos harmónicos.	Modelo Dinâmico
Assertividade e qualidade de serviço Ganhos de Eficiência Ganhos de Eficácia Especialização dos funcionários Serviços de qualidade Motivação dos colaboradores	Aumento da eficiência e eficácia
e-Learning como serviço Partilhado Preocupação com a contenção de custos	e-Learning como serviço Partilhado
Similitudes entre a Arquitetura do e-Learning e da Gestão de Conhecimento Intencionalidade do uso do e-Learning	Do e-Learning à Gestão de Conhecimento
Foco no Planeamento Dificuldades na utilização do e-Learning	Função Planeamento Preocupações com solução tecnológica

Códigos Preliminares	Códigos Concetuais
Valorização de uma arquitetura empresarial e/ou tecnológica orientada aos serviços Implementação de metodologias formais. Qualidade de serviço	Arquitetura orientada aos serviços
Ações do tipo “Push” Partilha de conhecimento proposto pelos SP. Ações do tipo “Pull” Adoção de conhecimento do tipo “Push” Resistência à mudança. Carece de demonstração de mais-valias. Ações do tipo “Pull”	Criação de conhecimento organizacional Movimentos do tipo Push e Pull
Valorização e incorporação das melhores práticas Treino	Interiorização das melhores práticas Aprendizagem
Repositório como memória coletiva ou organizacional <i>e-Learning</i> como Memória Organizacional Conceitos de Memória Organizacional	Memória Organizacional
Valorização da comunicação informal	Comunicação
Exploração das funcionalidades do <i>e-Learning</i> para explicitar o conhecimento organizacional. Prática de exteriorização do conhecimento individual em prol da comunidade. Prática de exteriorização do conhecimento individual em prol da comunidade. Incentivar a partilha, pela valorização da pessoa.	Explicitação de conhecimento Exteriorização do conhecimento
Sensação de alguma liberdade pelo uso das tecnologias da comunicação Perante a diversidade de dados, há necessidade de recurso a ferramentas de análise de dados Valorização de ferramentas de mineração e descoberta de conhecimento	A Mineração como fonte de produção de conhecimento
Partilham conhecimento em função da confiança mútua e da motivação	Confiança mútua e motivação dos colaboradores
Efeito de Gama	Recombinação de conhecimento

4/4	
Códigos Preliminares	Códigos Conceituais
Valorização da partilha e aprimoramento do conhecimento Sabedoria das multidões Conceito de adaptação e auto-organização Sistema Complexo adaptativo Emergência de conhecimento	Emergência de conhecimento novo
Coabitação de outras ferramentas como correio eletrónico. Soluções do tipo “Push” podem ser mais eficazes Complemento a mensagens mais curtas e incisivas Coabitação de outras ferramentas como portais organizacionais.	O <i>e-Learning</i> central a outras soluções e tecnologias
A Promoção da Inovação como função de gestão Foco na otimização e na produção Potencialização da diversidade de serviços. Possibilidade de obter informação diversa de forma fácil	A Inovação como função explícita
A gestão do conhecimento como uma função de gestão que garante a qualidade de serviço. Valorização na partilha e socialização do conhecimento individual existente. Adoção de novo conhecimento pela coexistência nos SP.	A Gestão de Conhecimento como Função de Gestão Socialização

A codificação axial, processo recursivo que transformou os dados codificados preliminarmente em dados conceituais, apresentado esquematicamente na figura 24, justifica-se pelo grande volume de conceitos originados na fase anterior. Trata-se agora de analisar os conceitos selecionados, fazer uma reorganização e, destes extrair uma ideia central e ideias que dependentes daquela. Não se trata de condições estratégicas ou consequências. O processo sugere que sejam efetuadas perguntas para suportar a análise efetuada aos dados preliminares. Nesta fase, sempre que se julgou necessário interagiu-se com os entrevistados ou seja o regresso ao campo para aumentar os elementos de análise ou procurar elementos para iniciar uma nova linha de pensamento baseada em novos dados. Esta fase caracterizou-se por ser processo dedutivo e indutivo, isto é, aplicou-se um processo dedutivo inerente à codificação

e, sempre que necessário, validou-se no terreno os conceitos deduzidos. Tal como argumentam Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998), nesta fase o processo de desenvolver a análise através das percepções de diferenças acrescenta densidade e variação a análise.

7.4 Codificação Seletiva

A codificação seletiva consiste num processo de seleção da classe central, ou seja do fenómeno em volta do qual todos gravitam.

Apesar da complexidade concetual desenvolvida no processo de *grounded theory* permitir níveis de abstração, as teorias são sempre rastreáveis aos dados que lhes deram origem, dentro do contexto interativo da recolha e análise dos dados, assim no processo de codificação é sempre possível regressar aos dados e organiza-los e relaciona-los de forma diferente.

Esta é a fase em que se exige um nível de abstração mais elevado. Foi na codificação seletiva que o processo terminou, pela saturação teórica, isto é, nenhum novo dado acrescenta novas variantes ao processo de análise e categorização. Por fim, foram ratificadas as categorias e assumido um compromisso com a categoria central definida. A categoria central foi a que mais se evidenciou no processo, desde a primeira fase de codificação e, é a que mais tempo levou a ser saturada, em linha com o definido por (Glaser B. , 1992) e (Goulding C. , 2001).

Tabela 8 - Codificação Seletiva

1/2	
Códigos Conceituais	CLASSES
Há serviços partilháveis	Há Serviços Partilháveis em Centros de Serviços Partilhados
Os SP acrescentam valor para além do mensurável	
A realidade é dispar, há diferentes modelos Gestão de SP	
Os SP possuem mecanismos de garantia de Qualidade de Serviço	
Os SP possuem mecanismos de penalização para incumprimentos.	
Valor da standardização	Aumento da Eficácia e Eficiência nos serviços prestados
Continuidade e disponibilidade	
Solução eficaz, preocupação com contenção de custos. Eficiência	Induz a orientação ao Cliente
Proximidade dos clientes	
Preocupação com a evolução da solução	Promove Serviço Contínuo
Evolução contínua dos serviços ou produtos	
Documentação de suporte	Promove a standardização
Partilhar Melhores práticas	
Facilidade de execução de processos complexos	Reduz a complexidade
Partilha de infraestruturas	
Produção de novos produtos e serviços de qualidade	Impele a Produção/adoção de novos produtos ou serviços
Modelo Dinâmico	Aumenta a flexibilidade
<i>e-Learning</i> como solução flexível de partilha, difusão e aquisição de conhecimento.	Impulsiona a Aquisição e Partilha de Conhecimento
<i>e-Learning</i> como Serviço Partilhado	O <i>e-Learning</i> como Solução de Suporte à Gestão de Conhecimento.
Do <i>e-Learning</i> à gestão de Conhecimento	
Função Planeamento	
O <i>e-Learning</i> central a outras soluções e tecnologias	

Códigos Conceituais	CLASSES
A Inovação como função explícita	A Inovação aumenta o conhecimento Organizacional
A Gestão de Conhecimento como Função de Gestão	
Arquitetura orientada aos serviços	
Criação de conhecimento organizacional Movimentos do tipo Push e Pull	Impulsiona a Transferência de conhecimento
Interiorização das melhores práticas. Aprendizagem	Aplicação do conhecimento - Aprendizagem
Socialização do conhecimento Foco na confiança mútua Foco motivação	Motivação e Confiança são promotores da partilha de conhecimento.
Memória Organizacional	Facilitador de Memória Organizacional
Comunicação	Melhora a Comunicação
Consensualização e Harmonização	Fomenta a Consensualização e Harmonização
Explicitação de conhecimento Exteriorização do conhecimento	Conhecimento Emergente Novos padrões de conhecimento Promoção da Inovação
A Mineração como fonte de produção de conhecimento	
Emergência de Conhecimento novo	
Recombinação de conhecimento	Novo Conhecimento - Aprendizagem
Motivação e Confiança	Impulsionam a partilha de Conhecimento

Conforme o descrito foi pela codificação seletiva que o processo terminou, mais concretamente pela saturação teórica. Consideraram-se saturadas as classes no momento em que novas interações com o meio já não acrescentavam nada de relevante, ou seja, o momento de paragem em que novas asserções não colocavam em causa a teoria que se está a desenvolver. Verificou-se difícil encontrar o momento de paragem, ou seja, de saturação das classes, uma vez que no mundo das organizações há sempre mais e mais experiências, necessariamente tão enriquecedoras como as analisadas, contudo, como afirmam os autores da GT é necessário encontrar o momento de paragem que foi conseguido no momento em que os novos dados deixaram de acrescentar novas variantes ao processo, atingindo-se assim estabilidade do processo ou segundo Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998), a saturação.

A categoria central estabelece o paradigma da teoria. Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998) propõem uma narrativa da teoria que obedeça ao seguinte formato: (A) condições levaram ao (B) fenómeno, que surge num (C) contexto que leva a (D) ações e depois a (E) consequências, que suportaram a narrativa da nova teoria.

A análise aos dados resultantes da codificação seletiva, ou classes, evidencia-se a necessidade identificada por parte das organizações de implementação de mecanismos de gestão do seu conhecimento organizacional, porquanto se consegue estabelecer uma relação direta entre essa gestão e a criação de novo conhecimento. É também evidenciada a necessidade de serem fomentados os mecanismos de comunicação e muito vincadamente políticas de consensualização e harmonização. A necessidade de aumentar a eficácia e a eficiência, através da inovação baseada na partilha, na standardização, na aprendizagem contínua e na memória organizacional como vista à satisfação do cliente.

Instanciação das Classes no Modelo de Nonaka

Verifica-se que o conjunto de classes emergentes do processo metodológico da GT enquadra-se no modelo de criação de conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), inferindo-se daqui que a criação de conhecimento organizacional num contexto de Serviços Partilhados, segue, fundamentalmente, os mesmos padrões que a criação de conhecimento noutras organizações, podendo este ser mais acelerado pela coexistência de várias organizações com dinâmicas, interesses, e saberes diferentes umas das outras.

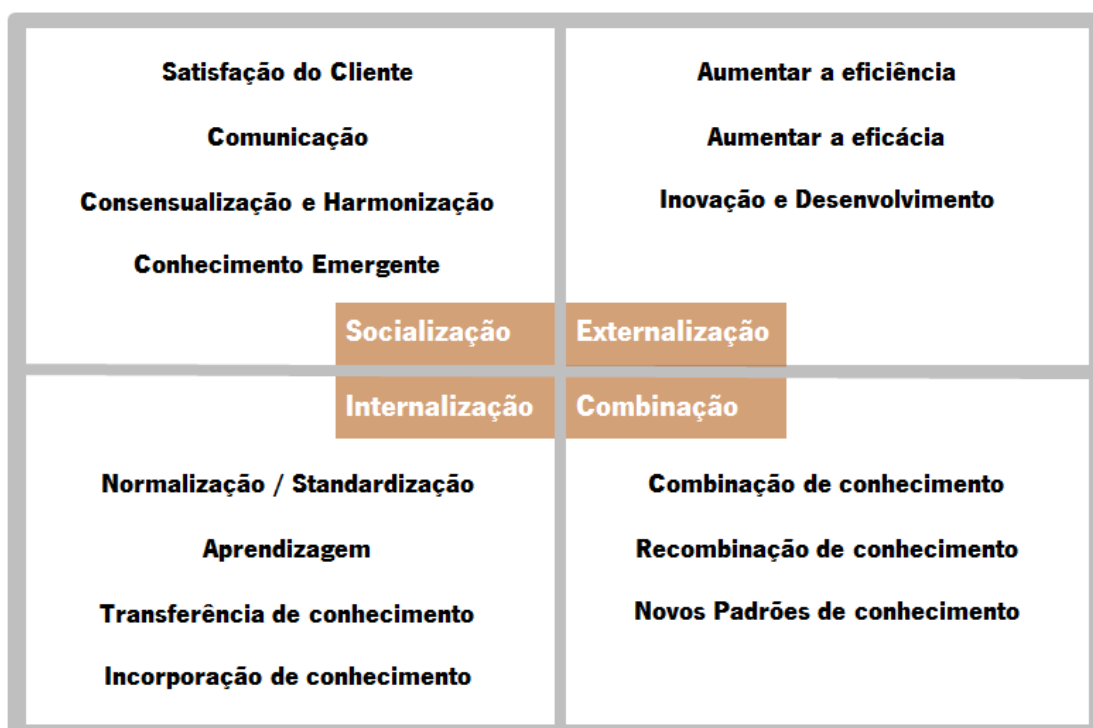


Figura 25 - Relação das Classes obtidas por saturação com a Socialização, Externalização, Combinação e Internalização apresentado por (Nonaka & Takeuchi, 1997)

Com base numa organização possível das classes obtidas, através do processo de codificação, apresentada na figura 25, pretende-se evidenciar a possibilidade de gerir o conhecimento organizacional, considerada como variável dependente, em função das variáveis independentes CSP e *e-Learning*.

De seguida são apresentados breves resumos sobre o entendimento de Socialização, externalização, Combinação e Internalização, para ajudar a enquadrar as classes obtidas.

A socialização tem como pressuposto a partilha de conhecimento tácito, o que a transforma num processo mais exigente e limitado. Apesar da capacidade dos indivíduos aprenderem alguns destes conhecimentos, por observação, por exemplo, dificilmente os conseguem incorporar na organização. A interação entre indivíduos são processos intermináveis de consensualização e harmonização, com mecanismos de retroação e de partilha de experiências baseado num diálogo contínuo que resulta na partilha do conhecimento tácito e na emergência de novas ideias impulsionadoras da melhoria continua.

Pela externalização, processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, o conhecimento tácito é explicitado ou convertido em conhecimento explícito através do diálogo ou da reflexão coletiva, capaz de potenciar a inovação e o desenvolvimento.

Pela combinação acontece intercâmbio de informação, produzida e reproduzida com facilidade, no pressuposto de que há combinação de diferentes corpos de conhecimento explícitos, configuráveis e reconfiguráveis, de acordo com as necessidades e vontades e suportadas em documentação, reuniões, conversas ou redes de contacto, que dão origem a novos padrões de conhecimento.

Pelo processo de internalização, cada membro de uma organização aperfeiçoa ou aumenta o seu conhecimento, incorporando conhecimento explícito ao conhecimento tácito, através do conhecimento organizacional disponível, sob qualquer forma de documentação escrita ou oral que ajuda os indivíduos a internalizarem as suas experiências, aumentando o seu conhecimento tácitos ou seja aprendendo. A aprendizagem, a incorporação e transferência de conhecimento estão facilitadas pela normalização ou *standardização*.

O processo de criação e conhecimento assume a forma de espiral suportada na interação entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito. Este processamento interativo ocorre tanto intra como interorganizacional. O conhecimento é transmitido para além dos limites organizacionais através da interação com o conhecimento de outras organizações criando novo conhecimento.

A utilização de uma espiral assume particular significância porquanto encerra em si um conceito cumulativo, suportado num ciclo contínuo de ampliação do conhecimento. De acordo

com Nonaka e Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1997), a GCO terá capacidade de recolher, armazenar e processar conhecimento em que a sua incorporação na organização processa-se sobre o conhecimento explícito, figura 26. Esta incorporação de conhecimento na organização acontece como reação à explicitação de conhecimento tácito, ocorrida aquando da interação entre agentes, colaboradores ou outros intervenientes da organização.

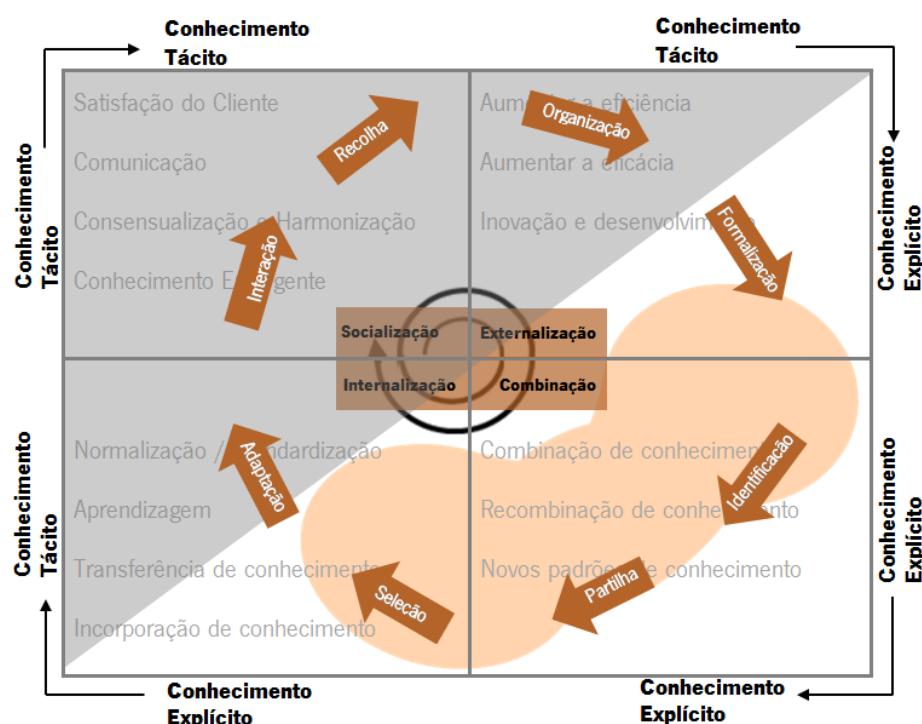


Figura 26 -Instanciação das Classes no Modelo de Nonaka e Takeuchi, baseado em (Nomura & Kametsu, 1999)

Verificar-se que há uma correspondência entre as Classes apresentadas e o ciclo de criação e incorporação do conhecimento no contexto dos Serviços Partilhados. A criação e incorporação do conhecimento são suportadas em interações reais, pelas quais as pessoas partilham experiências cognitivas (socialização), passando pela interação coletiva, como partilha de modelos mentais, onde, intencionalmente, há interação com conhecimento tácito (externalização), promovendo a sistematização e construção (combinação) e atuação sobre o conhecimento explícito (internalização).

Na figura 26, para além dos ciclos criativos representados pela espiral, que incrementam o conhecimento pessoal e organizacional, destacam-se duas áreas com especial significado.

i) Uma zona representada a cinzento que abrange o quadrante da Socialização e partes da

Externalização e da Internalização, onde ocorre a aprendizagem individual. É nestas fases que os indivíduos conseguem internalizar o novo conhecimento e têm a possibilidade de explicitar o seu próprio conhecimento tácito.

- ii) Uma vez explicitado o conhecimento criado em i) é formalizado, codificado e partilhado. É nesta fase, essencialmente pela combinação que acontece a incorporação do conhecimento individual na organização. Na figura 26 esse conhecimento é representado por uma nuvem clara que atravessa a Externalização, a Combinação e a Internalização.

Se é pela partilha de conhecimento que se cria novo conhecimento, o modelo de gestão de SP, que tem na sua génese e missão a partilha, torna-se num ambiente favorável para a criação e efetiva utilização do conhecimento.

7.5 **Súmula**

O processo de recolha de dados com base em documentação, revisão de literatura ou através de entrevistas, necessariamente moroso e exigente mostrou que as diferentes origens contribuíram para uma maior diversidade de dados que se complementam e melhor fundamentam a teoria agora apresentada.

A codificação sistemática dos dados, cumprindo o método proposto por Strauss e Corbin (Strauss & Corbin, 1998), (Corbin & Strauss, 2008), apresentou-se como um método adequado ao contexto desta investigação, caracterizado por uma conceção qualitativa, na área dos sistemas da informação, culminando com a apresentação de um conjunto de classes, que das relações estabelecidas entre elas, consubstanciam uma nova teoria.

A instanciação das classes obtidas no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi, evidenciam a importância que o estudo tem para as organizações que prestam serviços partilhados. Fica também demonstrada a forma como se processa a incorporação do conhecimento que começa por ser individual, muitas vezes de um grupo mas acaba por ser incorporado a Organização, permitindo que, de forma cíclica e cumulativa proporcione a criação de novo conhecimento.

Capítulo 8. OS CONTRIBUTOS – MODELO DELTA MAIS, FATOR DELTA E CLASSES DE MELHORIA

8.1 Introdução

Há alguma verdade no entendimento comum de que cultura organizacional tem impacto, através das suas políticas e práticas, na construção e aplicação de um plano de gestão de conhecimento organizacional. No entanto, num contexto de Serviços Partilhados, esta relação não é direta, deve passar por uma fase adaptação, começando pelo impacto das tecnologias da informação, estrutura organizacional, estratégia organizacional, bem como aprender com o meio ambiente através do comportamento, crenças, valores, significados, compromissos, envolvimento e autoconfiança dos membros das organizações. Além disso, reconhece-se que a relação entre cultura organizacional e as TI, a estratégia e a aprendizagem é reflexiva, podendo estas dimensões influenciar a cultura organizacional mas também ser afetadas por ela, sendo contudo, a cultura organizacional a variável mais estável ao longo do tempo.

Pretende-se com esta abordagem, verificar se, na prática, por um lado é adequado utilizar o *e-Learning* como instrumento de gestão de conhecimento como refere Wild et. *al.*, secção 5.2 e, por outro lado, os Centros de Serviços Partilhados podem ser vistos como repositórios de conhecimento organizacional partilhável, potenciadores de criação de novo conhecimento.

O *e-Learning*, no contexto aqui apresentado, funciona como um artefacto que permite a partilha e comunicação do conhecimento organizacional, sendo também parte integrante da memória organizacional.

O conhecimento organizacional detido pelos Centros de Serviços Partilhado resulta da composição de dois tipos de conhecimento. Em primeiro lugar, a partir do conhecimento organizacional proveniente dos diversos organismos que utilizam os serviços partilhados, conhecimento que pode ser usado e integrado por outras organizações. Em segundo lugar, o novo conhecimento organizacional que emerge a partir da combinação do conhecimento organizacional pertencente a cada organização, cuja emergência apenas se pode consubstanciar pela existência do CSP.

Suportado nas diversas teorias já referenciadas, nos resultados das entrevistas realizadas, nas experiências profissionais e académicas vividas, na sustentação conseguida por textos científicos apresentados em conferências e avaliados pelos pares, sob o ponto de vista teórico e científico e nas conferências ou grupos de trabalho nas áreas de estudo, foi elaborado o modelo que, simultaneamente tem vindo a ser apresentado e discutido via conferências científicas e comunidade empresarial, o Modelo $\Delta+$ (Modelo Delta Mais).

A combinação e recombinação do conhecimento partilhável existente nos diferentes constituintes do CSP funcionam como a razão de existência do modelo concetual desenvolvido, que pretende agregar valor, através da demonstração de que existe um diferencial positivo, designado de Fator Δ (Fator Delta). Este Fator Δ é resultado da diferença positiva entre o conhecimento que os CSP possuem e a soma dos diversos conhecimentos organizacionais.

Da análise detalhada dos dados recolhidos, foi possível identificar e sistematizar um conjunto de recomendações que foram agregadas em categorias ou classes, aqui designadas por Classes de Melhoria, que funcionarão como instrumento de suporte à implementação e exploração do Modelo $\Delta+$ por forma a incrementar o Fator Δ .

A propriedade de interiorização, apresentada por Nonaka e Takeuchi, secção 2.2.1, é fundamental para a aprendizagem, tornando a GCO numa variável dependente a partir das variáveis independentes de CSP e *e-Learning*. A aprendizagem organizacional é, então, possível a partir destas variáveis e é resultante do seu desenvolvimento combinatório que suporta o Modelo $\Delta+$, o Fator Δ e as Classes de Melhoria.

As classes obtidas por codificação dos dados, segundo o processo já referido, compaginam com o ciclo de criação de conhecimento do Nonaka e Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1997), relevante para demonstrar que o Modelo $\Delta+$, induz à criação de novo conhecimento organizacional, pela socialização, externalização, combinação e internalização.

8.2 O Modelo $\Delta+$ (Modelo Delta Mais)

O Modelo $\Delta+$ foi fortemente suportado na teoria de criação de conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi secção 2.2, observando as quatro fases por eles apresentadas, cumprindo um ciclo infinito e virtuoso de explicitação de conhecimento tácito.

O Modelo concetual $\Delta+$ reflete ainda conceitos apresentados por Mário Bunge, secção 2.2 que classifica conhecimento organizacional em conhecimento comportamental, percetual e concetual.

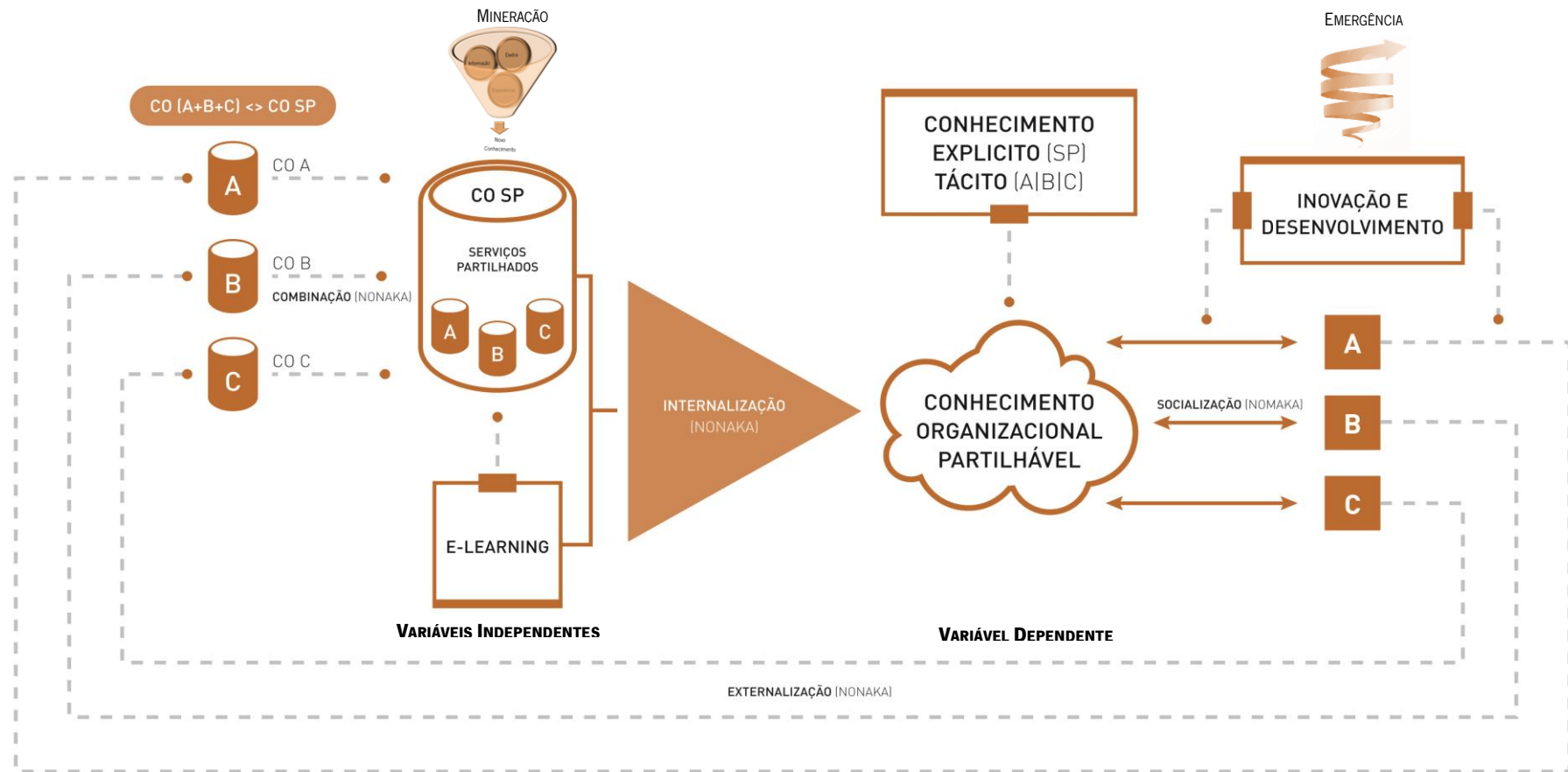
Quanto à visão sistémica do Modelo, como sugere Mário Bunge secção 2.2 que considera que qualquer coisa, concreta ou abstrata é um sistema ou um componente de sistema e que os sistemas têm características sistémicas (emergentes) que os seus componentes não têm. O Modelo $\Delta+$ assume conceito sistémico e tem como características componentes humanos, artefactos tecnológicos, variáveis ambiente, ligações entre variáveis e mecanismos que fazem emergir propriedades do todo, secção 2.3.

Um modelo concetual, uma vez aplicado num contexto de SP para GCO, implica uma abordagem mais ambiciosa que a sistematização e uniformização de processos, a *standardização* e a redução de custos, que são os pressupostos filosóficos fundamentais para suportar a decisão de implementar CSP. No presente caso, com a aplicação Modelo $\Delta+$, propõe-se estimular a criação de novo conhecimento para o CSP e para as organizações que usufruem dos seus serviços. O novo conhecimento é adquirido, por um lado, pela transferência de conhecimento de cada organização colocado ao dispor de todas as outras, com potencial para ser integrado, e que ao ser adotado possibilita a transformação de conhecimento tácito em explícito (externalização), verificando-se um fenómeno de partilha de conhecimento. Por outro lado, emerge único e novo conhecimento, C' (conhecimento criado), resultante da combinação e recombinação sucessiva de diferentes conhecimentos das diversas organizações. Conforme o descrito, os CSP podem combinar diferentes memórias organizacionais e potencialmente, desenvolver novos padrões, novos conhecimentos. Estas

duas vertentes da criação de conhecimento são apresentadas no modelo concetual da figura 27.

Este modelo concetual descreve a forma como o CSP pode funcionar como uma memória organizacional de grandes dimensões, combinando e recombinao conhecimento, desenvolvendo assim mecanismos de criação de conhecimento partilhável, suportado no *e-Learning*, se assim for estrategicamente implementado.

MODELO $\Delta +$



CONHECIMENTO > COMPORTAMENTAL | PERCETUAL | CONCETUAL

Figura 27 - Modelo Delta Mais

O modelo $\Delta+$, aqui proposto, foi alvo de um processo de validação ao longo do tempo junto da comunidade científica das organizações. Por um lado a validação do modelo foi baseada na discussão que ocorreu aquando da sua apresentação em conferências científicas e, por outro no decurso de algumas entrevistas, efetuadas ultimamente ou em segundas interações efetuadas com outros entrevistados. Conforme já referido, segundo Strauss e Corbin, “teorizar é um ato de construção”, pelo que não se verificando a estrita necessidade de implementar o modelo para que a teoria encontrada seja válida, uma vez que se pretende apresentado mais um modelo, não comparado com outros, em que apenas se pretende contribuir com a apresentação de mais uma alternativa, construída com base na experiência, revisão de literatura e entrevistas, suporte em metodologias científicas e teorias aceites.

De forma geral os indivíduos que tiveram acesso ao modelo e se pronunciaram, identificaram-no como um modelo viável, dinâmico e útil para o contexto dos CSP. O realce efetuado à Harmonização e Consensualização resulta de dois contributos importantes e que diferenciam os modelos dos SP na Administração Pública dos SP nas Organizações Privadas onde a ênfase é colocada na comunicação, mais que no consenso e harmonização. O aspeto que levantou algumas preocupações, mas que jamais foi referido ser impossível, foi a dificuldade inerente à utilização do *e-Learning* como ferramenta de GCO. A solução passará, segundo os intervenientes pela dinamização daquela solução e capacidade de motivar todos os envolvidos.

Neste Modelo concetual $\Delta+$, A, B e C representam organizações que utilizam e integram o CSP, principal fonte de conhecimento organizacional do próprio Centro de Serviços Partilhados. Os cilindros utilizados no grafismo com as Letras A, B e C, representam a componente partilhável das organizações que é incorporado pelo CSP. O Conhecimento Organizacional resultante dos CSP advém da adição do Conhecimento Organização que é partilhável de cada organização. A quantidade total de conhecimento disponível agregado será sempre diferente da “soma” dos conhecimentos existente individualmente em cada organização $[CO(A + B + C) <> CO SP]$, figura 28.

Por outro, lado há conhecimento organizacional no CSP que existe por si mesmo, pelo facto do CSP ser ele mesmo uma organização, possuindo a sua organização e conhecimento organizacionais.

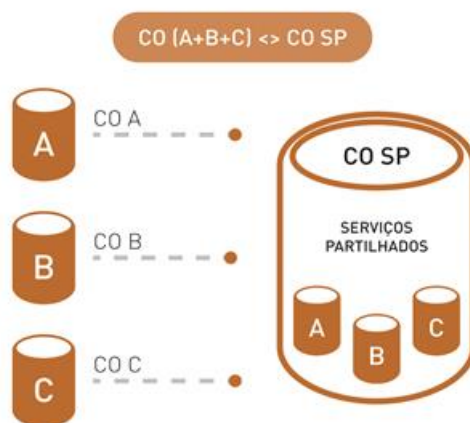


Figura 28 - Conhecimento disponível e partilhável

O *e-Learning* é aqui o artefacto de natureza tecnológica e funcional que permite a recolha, armazenamento e distribuição da informação, base do conhecimento organizacional existente e constituinte na memória organizacional.

A GCO condicionada pelos SP e pela utilidade do *e-Learning*, neste modelo, assume o papel de variável dependente das variáveis independentes, SP e *e-Learning*, figura 29.

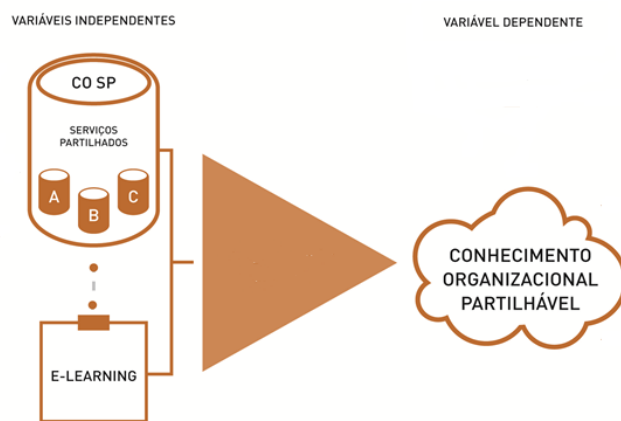


Figura 29 - Variáveis independentes e variável dependente

A aprendizagem organizacional é dependente das variáveis SP e *e-Learning* e resultante do desenvolvimento combinatório de conhecimento e da sua partilha, comunicação e aplicação.

Uma vez concebido para tal, o *e-Learning* garante o mecanismo de retroação num sistema aberto que recolhe, armazena, cria e disponibiliza conhecimento organizacional, no modelo representado pelo ciclo retroativo, conforme apresentado de forma esquemática na figura 30.

No grafismo utilizado, como já referido os cilindros representam a componente partilhável das organizações A,B e C, enquanto os quadrados utilizados representam as próprias organizações A, B e C. O Cilindro central representa todo o conhecimento organizacional detido pelos CSP.

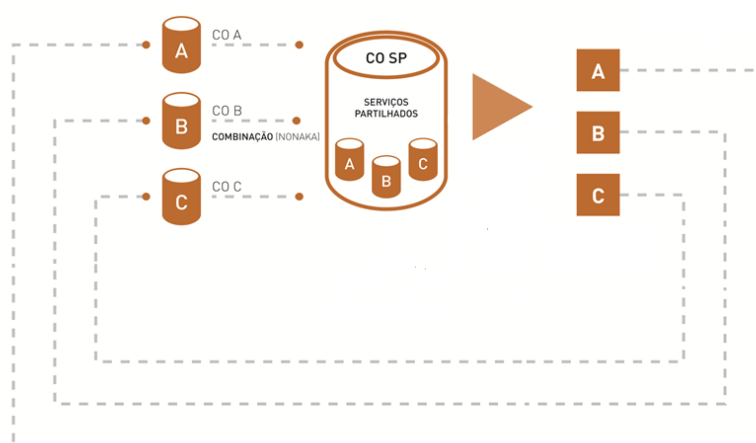


Figura 30 - Sistema de retroação

O conhecimento organizacional partilhado resulta da composição de dois tipos de conhecimento. Em primeiro lugar, a partir do conhecimento organizacional individual, disponível no CSP e que pode ser usado e integrado por outras organizações, apresentado na figura 31. A partir do conhecimento organizacional por combinação e recombinação do conhecimento organizacional individual emerge novo conhecimento, pelas propriedades sistémicas. Por se considerar que a inovação está associada à emergência de conhecimento, optou-se por colocar o símbolo da emergência nesta posição, que se julga o momento mais relevante da criação e aplicação de conhecimento.

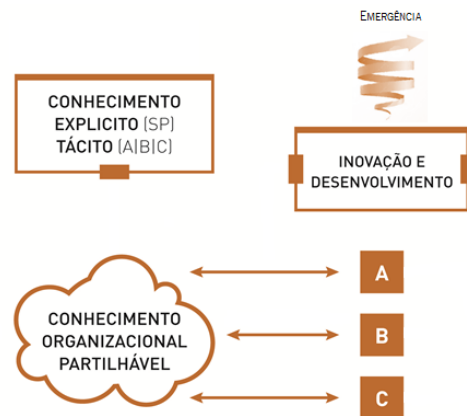


Figura 31 - Conhecimento Organizacional Partilhável entre Organizações e Emergência

Em segundo lugar, a partir do conjunto de conhecimento organizacional existente e com recurso a ferramentas de análise ou mineração, apresentados na seção 4.5, são encontrados novos *clusters* ou padrões que dão origem a novo conhecimento. Apenas é possível extrair este novo conhecimento, pela existência de grandes bases, que funcionam como memória organizacional, resultantes da implementação dos CSP, figura 32. A mineração de dados pode e deve acontecer ao longo de todo o modelo, contudo e por ser majorante, considerou-se oportuno associar a mineração às bases de dados.

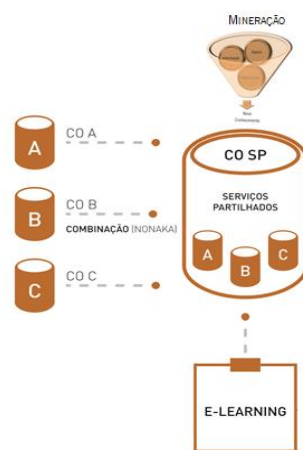


Figura 32 - Conhecimento criado pela combinação e recombinação do existente

O modelo concetual reflete os conceitos apresentados por Carvalho e Morais, secção 2.4 em que o conhecimento organizacional pode ser organizado em três grandes classes:

- Conhecimento comportamental, caracterizado como saber (know how);
- Conhecimento percetual, caracterizada pelo conhecimento (knowing);

- Conhecimento concetual, caracterizada pelo uso (the use).

Por outro lado, o modelo tem como fundamentos e suporte da sua exequibilidade as quatro fases de criação de novo conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, secção 2.2.1, a Internalização, a Socialização, a Externalização e a Combinação.

O Modelo Delta Mais visto como um Sistema Adaptativo Complexo

As organizações apoiam o seu desenvolvimento na capacidade de usar o fluxo de informação e com base nessa informação, sustentar resultados relevantes no espaço e no tempo, com o objetivo de manter a sua viabilidade diante da mudança e concorrência. A alteração de paradigma em que as organizações deixaram de ser suportadas fundamentalmente pelo capital para uma realidade em que o maior ativo das organizações é o conhecimento detido, impele as organizações à implementação de sistemas flexíveis capazes de, com facilidade, se adaptarem ao meio. O Modelo $\Delta+$ incorpora intrinsecamente esta necessidade e capacidade de adaptação tendo a evolução como uma das suas características fundamentais.

Esta adaptação requer soluções que, na presença de problemas, valorizem a descoberta de novos padrões de atuação e que sejam capazes de adaptação efetiva.

O Modelo $\Delta+$ incorpora as premissas dos Sistemas Adaptativos Complexos, o Paralelismo, Ação condicional, Modularidade e Adaptação e Evolução, conforme se apresentou na secção 3.5. Assim, atendendo às características incorporadas e observáveis no Modelo $\Delta+$ aqui apresentado, como a capacidade de evolução e adaptação, o contexto complexo criado pela coexistência de diferentes organizações e o ambiente mutável e dinâmico, o modelo assume características de um Sistema Adaptativo Complexo.

O conceito de conhecimento emergente e aprendizagem auto-organizada também sugerem uma mudança de paradigma de transmissão de conhecimento partindo do tipo *push* (empurrar) para um modelo de transmissão de conhecimento do tipo *pull* (puxar). Esta alteração de paradigma transforma o modelo de aprendizagem baseado na transmissão da informação dirigida pela instituição num modelo de aprendizagem orientada à criação do conhecimento individual com base na procura do formando (profissional). Esta relação entre os CSP e as diversas entidades, mediadas por soluções tecnológicas e procedimentos

previamente estabelecidos, leva-nos ao conceito de *Crowdsourcing*, que foi entendido apresentar como trabalho futuro e do qual se fala um pouco mais à frente.

8.3 O Fator Δ (Delta)

A análise de dados ou mineração, enquanto processo baseado em tecnologia para extração de informação em grandes quantidades de dados, como acontece nos CSP, por um lado e o conceito de emergência, conhecimento emergente só possível a partir do todo (Centro de Serviços Partilhados) que não existe por si em nenhuma das partes, caracteriza o modelo apresentado como um modelo sistémico.

Considera-se, neste contexto que os conceitos de mineração de dados e emergência são duas formas concetuais de trabalhar os dados e deles extrair nova informação de suporte à criação de novo conhecimento.

É fundamentalmente na combinação e recombinação do conhecimento dos diferentes constituintes do CSP que o modelo concetual desenvolvido pretende agregar valor, através da demonstração de que existe o Fator Δ . Este Fator Δ é resultado da diferença entre o conhecimento que os CSP possuem resultante da combinação de conhecimento e a soma das diversas memórias organizacionais. A equação 1 apresenta a forma como se obtém o Fator Δ .

$$\textbf{Equação 1} - \Delta = \text{CO CSP} - \sum_{i=1}^n \text{CPI}$$

Sendo:

CO CSP – Conhecimento Organizacional dos Centros Serviços Partilhados

$\sum \text{CPI}$ – Somatório dos Conhecimentos Partilháveis organizacionais

i = Número de Organizações que usufruem dos Serviços Partilhados

Em que:

$$\textbf{Equação 2} - \text{CO CSP} = \sum_{i=1}^n f\text{CP}(P_i, C_i, Ce_i) + C'$$

Sendo:

fCP – Função do Conhecimento Partilhável

P – Conhecimento Percetual

C – Conhecimento Concetual

Ce – Conhecimento Comportamental Explícito

C' – Conhecimento Emergente

e

Equação 3 - $C' = \text{Comb}(C_{Pi})$

Em que:

$\text{Comb}(C_{Pi})$ – Combinação dos diferentes Conhecimentos Organizacionais partilháveis.

Entende-se neste contexto, por combinação de conhecimento organizacional partilhável uma abstração conceptual capaz de combinar e recombinar conhecimento de origens (organizações) e naturezas (percetual, concetual e comportamental) diferentes, que das suas relações e interpelações faz emergir novo conhecimento.

O Fator Δ , resultante daquela combinação e recombinação, representa o acréscimo de conhecimento, ou seja, o novo conhecimento inerente à GCO no contexto dos SP com recurso a uma solução de *e-Learning*, por mineração e emergência, conforme preconizado pelo Modelo $\Delta+$.

8.4 Classes de Melhoria

Baseado numa análise mais circunstanciada dos dados recolhidos nas entrevistas, para além da identificação das classes de dados que deram origem ao modelo $\Delta+$, foi possível admitir um conjunto de quarenta e duas recomendações que foram agregadas em dez categorias ou classes, aqui designadas por Classes de Melhoria. Verifica-se, como será expectável, uma perfeita sintonia entre as Classes de Dados e as Classes de Melhoria, sendo estas, mais pormenorizadas para facilitarem a implementação ou otimização do Modelo $\Delta+$. Pretende-se que as Classes de Melhoria aqui apresentadas sejam um instrumento orientador para a e do

Modelo Δ^+ . Tendo como origem as diversas experiências investigadas neste trabalho, as Classes de melhoria assumem um papel relevante para o sucesso de aplicação do Modelo.

i) As entrevistas efetuadas relevaram os seguintes aspetos que apontam para que, no contexto dos SP, a utilização do *e-Learning* proporciona uma gestão do conhecimento mais eficaz:

- Estimulando o mercado interno dos Serviços Partilhados.
- Exercitando e explorando o capital intelectual disperso.
- Especializando o nível de serviço e isso aumenta a eficácia da organização.
- Promovendo a Inovação como um processo organizacional.

ii) Integrando o *e-Learning* no processo dos SP, a GCO tornar-se-á mais eficiente, devido, entre outras, às seguintes atividades:

- Incrementando o controlo e rigor da governação das organizações.
- Procurando o alinhamento organizacional que fomenta a eficiência.
- Melhorando a curto prazo a qualidade de serviço.
- Verificando a longo prazo como o mercado condiciona os CSP e estes condicionam as organizações que usufruem dos SP.

iii) Está demonstrado que os SP proporcionam economias de escala, conforme descrito na secção 3.1, por outro lado, está também demonstrado pela sua crescente utilização a nível mundial, em diversos ambientes, que o *e-Learning* é um instrumento de divulgação, ensino e aprendizagem, assim:

- A conjugação destes dois artefactos organizacionais junta o melhor de dois mundos tornando o ambiente descrito favorável ao desenvolvimento de novo conhecimento a custos controlados.
- A coexistência desta realidade impulsiona ou pode impulsionar a partilha de conhecimento e assim aumentar o conhecimento organizacional.

iv) A Criação de novos produtos ou serviços, pela recombinação dos existentes - Efeito de Gama – é uma realidade que se verifica de forma mais acentuada à medida que o tempo

vai passando, justificada pela preocupação da eficiência dos CSP após se ter conseguido estabilidade e confiança entre as partes, assim:

- A (re)combinação de processos ou produtos, oriundos de diferentes organizações, conhecidos e disponíveis via SP, proporcionam o surgimento de novos processos, serviços ou produtos.
 - Pode considerar-se que o conhecimento organizacional aumenta ou tem potencialidade de aumentar na medida que se sobe o número de organismos ou serviços integrados, havendo uma maior partilha aumenta o novo conhecimento.
- v) O aumento do conhecimento organizacional dos CSP é uma função que depende do crescimento do conhecimento organizacional de cada organização.
- vi) A implementação de CSP cria competitividade entre as organizações, pela motivação e algumas vezes competição entre os organismos, assim:
- Verifica-se algum efeito motivacional adicional pelo facto de se partilhar o que de melhor se faz em cada organização.
 - O partilhar, implica uma necessária sistematização e codificação que por si só permite explicitar conhecimento organizacional.
 - Emocionalmente cada interveniente é impelido a encontrar níveis motivacionais para apreender novos processos e procedimentos.
- vii) Características funcionais dos SP potenciam a viabilidade do *e-Learning* como difusor do conhecimento.
- Num ambiente de SP, pela standardização, homogeneização, e até profissionalismo, os tempos de aprendizagem tendem a ser mais reduzidos, garantindo o *e-Learning* uma personalização dessa aprendizagem.
 - A disponibilidade de 24*7*365 é uma vantagem competitiva para a aprendizagem contínua.
 - O facto de os conteúdos estarem disponíveis simultaneamente para todos que dele necessitam é um valor acrescentado para a GC.
-

viii) No ciclo de criação de conhecimento organizacional, segundo Nonaka, secção 2.2.2 é necessário ter intenção, autonomia, combinação /caos criativo, redundância e variedade de requisito. De seguida apresenta-se um conjunto de constatações, baseadas nas entrevistas efetuadas e incorporadas no Modelo $\Delta+$ que ao serem apresentadas nas classes de melhoria, tornam-se facilitadoras da implementação do próprio modelo, assim temos:

- O ambiente definido pelos SP e *e-Learning* torna-se estratégico para desenvolver a capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento.
 - Os SP e o *e-Learning* são realidades organizacionais que combinados impulsionam intencionalmente, o atingir de objetivos.
 - Só conhecendo a intenção para o qual se cria, podemos dar o real valor à informação e conhecimento criados.
 - Nos SP a utilização do *e-Learning* fomenta, pela sua conceção e disponibilidade, a aprendizagem autónoma.
 - As organizações ao criarem condições de autonomia aos colaboradores permitem que estes possam ultrapassar as condições previsíveis aumentando a probabilidade de introduzirem oportunidades inesperadas.
 - A autonomia aumenta a disponibilidade e a motivação dos indivíduos para a criação de novo conhecimento.
 - O conhecimento em primeiro lugar emana do indivíduo, que o difunde para equipa, tornando-o conhecimento organizacional, assim sendo, ao partilhá-lo num CSP, potencia a partilha do conhecimento com muitos outros indivíduos.
 - O contexto dos SP proporciona as condições para que ocorram disrupções nas rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas.
 - A partilha do conhecimento impele a saída dos indivíduos das suas áreas de conforto.
 - O momento de rutura ou colapso são propícios ao diálogo, como interação social, ajudando a criar novos conceitos.
 - Nos SP a disponibilização de informação que vai para além das exigências operacionais
-

imediatas dos membros da organização, desperta nos mesmos a vontade de aprofundar mais o estudo dessa informação e com isso aumentar o conhecimento organizacional.

- Um novo conhecimento, mesmo que não tenha aplicação na atividade do indivíduo que o produziu, pode ser útil, quando partilhado.
- A partilha de informação para além de essencial promove a partilha do conhecimento tácito. Os indivíduos podem sentir o que os outros já tenham experimentado.
- O contexto dos SP e o *e-Learning* proporcionam variedade e multiplicidade de informação conseguida pela combinação de informação existente.
- A Existência de diferentes níveis de informação dentro de uma organização dificulta a interação entre os indivíduos. Os SP e o *e-Learning* facilitam essa interação.
- O *e-Learning* nos SP assegura um acesso mais rápido e de maior amplitude (variedade, diversidade, disponibilidade) a todos os interessados, independentemente da sua localização geográfica ou conhecimentos adquiridos.

ix) Criação de conhecimento – Do conhecimento tácito ao conhecimento explícito

- Partindo do princípio que é impossível formalizar ou codificar todo o conhecimento, fruto de uma estratégia processual, com recurso a suporte tecnológico é possível converter em cada momento conhecimento tácito em explícito, considerando que o *e-Learning* no contexto dos SP assume os papéis de suporte tecnológico e estratégia processual.
- A criação de conhecimento organizacional não é mais que a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos. O Modelo $\Delta+$ para além de incorporar o *e-Learning* nos Serviços Partilhados, potencia essa ampliação.

x) Do processo de criação de conhecimento proposto por NONOKA podemos deduzir que a criação de conhecimento pelos Serviços Partilhados é tão mais eficiente, quanto maior for conhecimento existente à partida, em cada uma das organizações e mais rapidamente haverá partilha desse conhecimento conforme se exemplifica seguidamente:

- Na Socialização “um aprendiz observando as habilidades efetuadas pelo mestre, imitando-o, aumenta a sua base de conhecimento, este aprendiz socializa-se no ofício”. Esta realidade é permitida e desenvolvida intencionalmente a muitos aprendizes no contexto dos Serviços Partilhados pela utilização do *e-Learning*.
- A interação com clientes ou futuros utilizadores de bens ou serviços condiciona, na configuração, conceitos ou solução final, por forma a corresponder mais assertivamente a necessidade existente ou criada.
- A utilização de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos transformam conhecimento tácito em explícito. Este processo de externalização é conseguido pela criação do conceito que é desencadeado pelo diálogo ou reflexão coletiva e consequentemente partilhado.
- O relacionamento de conceitos abstratos, afastados da nossa organização mental, com práticas correntes, enquanto processo criativo de conhecimento, proporciona a clarificação e identificação com novos conceitos.
- Um processo criativo cognitivo evolui à medida que pensamos nas semelhanças e discrepâncias entre conceitos e percebemos os desequilíbrios, inconsistências e contradições, levam-nos ou podem-nos levar à descoberta de novo significado ou mesmo de novo paradigma de conhecimento.

8.5 **Súmula**

A evolução da atividade de gestão empresarial ou de funções do Estado em face da nova ordem política, económica e tecnológica, em conjunto com o incremento qualitativo e quantitativo de informação que as organizações têm acesso através de variadas fontes, fez com que estas percebessem que, para vencerem os seus desafios, são exigidos colaboradores mais especializados e sistemas de informação mais flexíveis e eficientes, que permitam gerir avultados volumes de informação. Sabem também os responsáveis das organizações que não podem desviar o foco do que é verdadeiramente estratégico, ou seja, o que se consubstancia na missão da sua organização. Nesse sentido os CSP contribuem para ajudar na gestão da

informação e concomitantemente na GCO. Não basta possuir grandes volumes de informação, se esta em nada contribuir para a criação de novo conhecimento e para a sua incorporação na organização com preocupações de inovação contínua. Assim, impõe-se um sistema que combina acesso, análise e incorporação da informação, que, ao ser utilizado nos diversos processos se transforma em conhecimento de suporte à tomada de decisão.

A necessidade crescente de disseminar quantidades avultadas de informação pelos diversos colaboradores, auxiliando-os nas suas atividades, quantas vezes de aplicação imediata aliado à necessidade de envolver todos os intervenientes, granjeando o seu conhecimento, que sempre é individual, mas quando partilhado é colocado ao serviço dos outros ou seja da comunidade ou organização.

Parte V - Conclusão

Capítulo 9. CONCLUSÕES

Tem-se verificado que o perfil dos Serviços Partilhados tem mudado ao longo dos tempos continuando ainda a evoluir. A alteração ocorreu em diversos sentidos, por um lado deixou de ser um modelo de gestão típico do mundo empresarial privado e passou a incorporar as políticas estratégicas da administração pública, por outro, o foco deixou de estar exclusivamente nas atividades transacionais e de *back office*, focalizadas na redução de custos, passando de um modelo baseado na mão-de-obra intensiva, para um modelo baseado na excelência do serviço, com valor acrescentado, transformando os CSP em “Centros de Excelência” e os serviços como “Serviços Inteligentes”.

O Modelo $\Delta+$, o Fator Δ e as Classes de Melhoria aqui apresentados, proporcionam condições para a criação e partilha de conhecimento organizacional, desenvolvendo um contexto e apontando caminhos.

O Modelo $\Delta+$ é uma abstração, que tendo por base o estudo de algumas realidades, descreve uma circunstância de gestão organizacional que cria conhecimento sendo também orientador e promotor de espaços de melhoria.

O Fator Δ , de cariz demonstrativo, representa e explica a forma de obter conhecimento adicional, que emergente pela existência de CSP.

As Classes de Melhoria, de natureza preditiva, apontam ações de implementação que permitem a operacionalização e otimização do Modelo $\Delta+$ por forma a otimizar o Fator Δ .

9.1 Foco do Trabalho

Foi desenvolvido um trabalho de investigação com objetivo de contribuir para o conhecimento técnico-científico na área da GCO no contexto dos SP.

O conhecimento empírico obtido pela experiência profissional, enquanto Gestor de Unidades de Negócio em SP, em que a GCO assume particular relevância, aliada ao défice de literatura

científica e estudos sobre a relação destas duas realidades organizacionais incentivaram o desenvolvimento deste trabalho de investigação.

Fundamentado na experiência de diversos profissionais de várias organizações públicas e privadas, suportado em teorias científicas e metodologias adequadas, foi desenvolvido um modelo, o Modelo $\Delta+$, que, quando instanciado, potencia o desempenho dos CSP, e por inerência das organizações constitutivas desses CSP. O Modelo $\Delta+$, explica a criação de novo conhecimento organizacional ou conhecimento emergente, aqui designado por Fator Δ . A maximização deste fator está indexada à capacidade de inovar, considerando a inovação a capacidade de incorporar novo conhecimento em processos ou serviços.

Paralelamente ao desenvolvimento dos Modelo $\Delta+$ e Fator Δ , é apresentado um referencial, designado de Classes de Melhoria, que deve ser considerado como instrumento orientador para a implementação e exploração de um Centro de Serviços Partilhados. O *e-Learning*, enquanto realidade empresarial, modelo de ensino aprendizagem e gestor de conteúdos, assume aqui o papel primordial de instrumento de comunicação, obtenção e partilha de conhecimento.

9.2 Síntese dos Trabalhos

Neste trabalho de investigação, para além da componente substantiva da investigação, o rigor metodológico assume uma importância fundamental tanto mais quando a investigação ocorre próximo das ciências empresariais, assumindo um posicionamento filosófico qualitativo e uma abordagem metodológica construtivista. Assim, a matéria investigada e o rigor metodológico funcionam como duas faces da mesma moeda que, para serem aceites, as investigações qualitativas devem possuir determinados atributos nomeadamente, autenticidade, credibilidade, intuitividade, reciprocidade e sensibilidade, conforme definido por Corbin e Strauss, secção 5.4.

O desenvolvimento da presente teoria assenta no pressuposto de Goodman segundo o qual uma teoria é uma versão do mundo e essas versões sofrem um processo contínuo de revisão, de avaliação, de construção e de reconstrução. O Modelo $\Delta+$, o Fator Δ e as Classes de

Melhoria são considerados suporte de uma teoria, que representa uma perspetiva de uma realidade num contexto de Serviços Partilhados. A teoria apresentada, ao ser considerada uma versão do mundo torna-se preliminar e relativa, desenvolvida num espaço e num tempo, caracterizados por um contexto de evolução tecnológica, económico e social que necessariamente influenciaram o resultado da investigação.

O processo de pesquisa não se iniciou como uma “tábua rasa”. O ponto de partida foi, uma compreensão prévia do tema ou campos em estudo. Este aspeto contribui definitivamente para o modelo de pesquisa adotado na criação da teoria, baseadas na *grounded theory* em que a perspetiva detida pela compreensão inicial dos factos em estudo foi considerada como ponto de partida, mas totalmente enriquecida com os dados que foram sucessivamente recolhidos e analisados.

A saturação das classes, foi obtida, conforme preconizado pela aplicação da GT, no momento em que o contacto com novas organizações ou novas interações com as organizações já entrevistadas não aportavam nada de novo, ou o que apresentavam de novo não era significativo neste contexto, incapazes de colocar em causa as classes obtidas que se consolidaram ao longo do tempo. Foram efetuadas comparações sistemáticas dos novos dados recolhidos com os dados anteriores, classes, conceitos e constructos até que as classes existentes atingissem a saturação, ou seja, não sofressem mais alterações pela incorporação de novos dados e até ao momento em que deixaram de surgir novas classes ou relações concetuais. Os conceitos "saturados", reduzidos tanto quanto possível às relações entre as classes principais, formaram a teoria fundamentada nos dados. A teoria fundamentada que foi concebida está, portanto, ancorada nos dados que levaram à sua formulação. Resultados e Contributos

Da aplicação de uma metodologia adequada ao universo organizacional, nomeadamente no contexto dos sistemas de informação, a *grounded theory*, suportada em teorias testadas durante vários anos, como acontece com a teoria da Criação de Conhecimento Organizacional proposto por Nonaka, emergiu um novo conceito, que na terminologia da *grounded theory* se designa por nova teoria.

A nova teoria aqui apresentada defende que a GCO, no contexto dos SP com a utilização de *e-Learning* enquanto sistema de Gestão de Conhecimento, potencia a criação de novo conhecimento. Num contexto dinâmico, de grande exigência, onde grandes volumes de informação são produzidos diariamente como acontece nos CSP, caracterizado pela rotatividade ou dispensa de colaboradores, volatilidade legislativa, processual e procedimental, pressionado pela necessidade elevar os índices de eficácia e de eficiência, de promover a inovação e a aprendizagem continua, é apresentado um modelo de gestão de conhecimento organizacional, que é capaz de acomodar grande parte das dinâmicas e desafios propostos.

A criação de novo conhecimento acontece essencialmente por duas formas, por métodos analíticos baseados em conceitos de (*Extract, Tranform e Load*) como na mineração de dados, descoberta de novos padrões de conhecimento e por métodos indutivos inerentes aos Sistemas Adaptativos Complexos, baseados no conhecimento emergente da combinação e recombinação do conhecimento disperso e individual, dito de outra forma, baseado na “sabedoria dos indivíduos.”

De realçar que, conforme descrito anteriormente, o conhecimento é propriedade e existe em cada colaborador. Considerando-se que o conhecimento é exclusivo do ser humano, pode, quando explicitado, ser partilhado, recolhido, codificado e armazenado em suportes tecnológicos, sob a forma de informação, para assim poder ser incorporado na construção de novo conhecimento pelo Grupo, contribuindo para aumentar a memória organizacional.

O *e-Learning*, neste contexto de SP, é utilizado, essencialmente como solução de GCO. Atendendo à conjuntura económica, às potencialidades do próprio *e-Learning*, à sua base instalada e real utilização, a adoção de uma solução de gestão de conhecimento com base no *e-Learning*, evita a aquisição de novas soluções tecnológicas, específicas para GCO e possibilita a implementação do Modelo $\Delta+$ com esforço reduzido. Este menor esforço, comparativamente com a aquisição de uma nova solução, advém do facto de existirem já sistemas de *e-Learning* o que minimiza o investimento inicial, da experiência da utilização, que minimiza os tempos de adoção e resistência à mudança, entre outros.

A formação dos colaboradores, apesar de dispendiosa, é necessária, pois a sobrevivência de uma organização, advém da qualidade dos seus produtos ou serviços prestados. Segundo o filósofo Pierre Lèvy, secção 2.2, é do equilíbrio entre a cooperação e a competição que nasce a inteligência coletiva, e as organizações necessitam cada vez mais de colaboradores que lancem ideias e resolvam questões coletivamente. Com a aplicação do Modelo $\Delta+$, o *e-Learning* assume o papel de suporte à gestão do conhecimento, à semelhança das redes sociais descritas por Lèvy, que, num ambiente mais controlado, como a ambiente organizacional, potencia a cooperação e a competição salutar, contribuindo assim para o incremento da inteligência coletiva da organização.

Os objetivos específicos apresentados no início deste trabalho (“Rever e sistematizar estudos desenvolvidos sobre a inter-relação da gestão de conhecimento organizacional, serviços partilhados e *e-Learning*”, “Definir um modelo de gestão do conhecimento organizacional que potencie a criação de novo conhecimento”, “Demonstrar a emergência de conhecimento pela combinação e recombinação do conhecimento existente”, “Apresentar como a gestão do conhecimento organizacional deve ser concebida e implementada nos centros de serviços partilhados, por forma a potenciar a criação de novo conhecimento” e “Apresentar um referencial que oriente a implementação e exploração do modelo”), foram alcançados como se verifica pelas soluções propostas O Modelo $\Delta+$, Fator Δ e Classes de Melhoria.

A solução apresentada contribuirá para a GCO no contexto dos SP, potenciador da criação de novo conhecimento através i) da partilha de conhecimento interorganizacional, ii) da descoberta de relações, correlações e novos padrões de comportamento por mineração dos dados e iii) conhecimento emergente baseado na combinação e recombinação do conhecimento existente.

Ao serem atingidos todos os objetivos específicos, foi também atingido o objetivo geral proposto pelo desenvolvimento de um modelo capaz de contribuir para o desenvolvimento das potencialidades das organizações, inseridas num contexto de SP através da gestão do conhecimento organizacional com recurso ao *e-Learning*, promovendo a eficácia, a eficiência e a efetividade dos serviços prestados.

Em resposta à questão de investigação “A Gestão do Conhecimento Organizacional pode ser potenciada pela adoção do *e-Learning* no contexto dos Serviços Partilhados?”, a investigação levada a cabo, responde afirmativamente apresentado a tese - A Gestão do Conhecimento Organizacional, no contexto dos Serviços Partilhados suportado na utilização de *e-Learning* enquanto sistema de Gestão de Conhecimento, potencia a criação de novo conhecimento com a adoção do Modelo $\Delta+$.

9.3 Limitações do Trabalho e Propostas de Trabalho Futuro

Pela natureza deste trabalho de investigação, mesmos considerando-se atingidos os objetivos, fica a sensação de que há contexto e pretexto para se dar continuidade a este projeto, fica também a certeza de que ao longo destes anos de trabalho, em diversas circunstâncias, vários decisores de múltiplas organizações foram sensibilizados, conquistando-se adeptos quer das necessidades, quer das vantagens de considerar a gestão do conhecimento organizacional uma função de gestão, num ambiente exigente como é o contexto dos serviços partilhados.

A dificuldade de, em certos momentos, identificar organizações disponíveis para colaborarem neste trabalho de investigação, o custo e o tempo associados a várias deslocações efetuadas foram alguns dos constrangimentos verificados ao longo deste percurso.

As organizações bem como os sistemas de informação são frequentemente alvo de modificações, devido a decisões estratégicas, políticas, evoluções tecnológicas, exigências ou mudanças sociais. Torna-se necessário, e nem sempre foi fácil, compreender e demonstrar o entrelaçamento entre a tecnologia e os utilizadores, num alinhamento com o negócio.

Tal como se definiu inicialmente, não se pretendeu desenvolver uma solução definitiva e única, mas um modelo útil, adaptável, com potencialidades e características evolutivas.

Uma das grandes dificuldades encontradas, esperadas à partida, foi o facto deste estudo se situar na confluência de diferentes áreas do saber, nomeadamente Engenharia e Gestão. Sabendo que há riscos e cuidados específicos a ter nas áreas de confluência, verificou-se, por outro lado, uma infinidade de oportunidades que importou e importa saber explorar.

Os resultados da investigação desenvolvida permitem vislumbrar uma linha de investigação de continuidade e operacionalização do Modelo $\Delta+$. Em futuras iniciativas de implementação de novos Centros de Serviços Partilhados ou em projetos evolutivos dos Centros já existentes, quer na Administração Pública quer na Iniciativa Privada, o Modelo aqui apresentado pode ser adaptado às necessidades concretas e daí serem extraídas vantagens competitivas.

Numa altura em que a nível mundial tem aumentado a procura de novas localizações para instalar Centros de Serviços Partilhados, e que as Administrações Públicas despertaram para esta realidade, abre-se uma janela de oportunidade para exercer atividade de investigação aplicada aos Serviços Partilhados, colocando o foco na Gestão de Conhecimento Organizacional. Mais concretamente está já a ser detalhado, em conjunto com outros investigadores destas áreas de interesse, o desenvolvimento de uma *framework* que apresente os Serviços Partilhados como uma solução de *Crowdsourcing*, que indo para além desta tese, usa-a como suporte teórico, incorporando na sua génese todo o conhecimento adquirido.

Conforme o esperado, ficou evidenciada, pelas entrevistas realizadas, a necessidade de serem promovidas reuniões e outras atividades colaborativas entre os colaboradores dos CSP e os colaboradores dos diferentes organismos. Entretanto, com o desenvolvimento de novos suportes eletrónicos e com a disseminação da *internet*, essas relações ganharam novas dimensões, ultrapassando ou mitigando barreiras territoriais, linguísticas ou culturais. No contexto dos serviços partilhados, a participação dos utilizadores nas tomadas de decisão assume carácter estratégico e de garantia da qualidade da decisão baseada na inteligência coletiva, que introduz conceitos preconizados pela teoria da sabedoria das multidões.

O *crowdsourcing* utiliza a inteligência coletiva, a cultura colaborativa e a formação de comunidades para solucionar problemas, criar conteúdos ou promover a inovação. A sua existência depende diretamente do envolvimento e da participação das pessoas.

O *crowdsourcing* surge nesse novo contexto, produzindo ações colaborativas que se pautam na inteligência coletiva e na formação de comunidades para a criação de conteúdo e resolução de problemas, tão ambicionadas pelos SP.

Na figura 33 apresenta-se, numa versão ainda exploratória, a adaptação do Modelo Δ^+ ao modelo teórico de *crowdsourcing* que se pretende venha a servir de base a linhas de investigação.

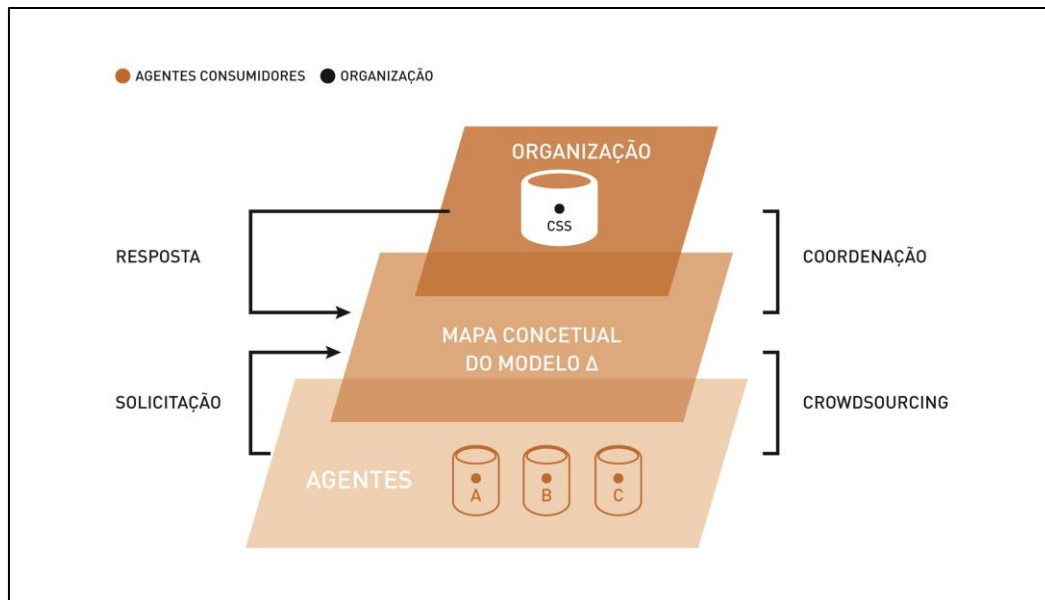


Figura 33 - O Modelo Delta Mais e o Crowdsourcing

9.4 Considerações Finais

O homem possui a capacidade de refletir, identificar e conhecer. Conhece aprofundadamente quem alcança as razões e as causas dos factos e não simplesmente os próprios factos. Foi neste pressuposto que foi desenvolvida a presente tese que pretende responder a necessidades organizacionais, quando estas tomam consciência da importância de gerir o conhecimento produzido, visto que ele agrega valor ao negócio. Em consequência dessa tomada de consciência, essas organizações passam a ter uma nova perspetiva, em que se torna insuficiente a gestão da informação. Hoje, o mais importante é a gestão da informação que gera conhecimento.

Portanto, pode dizer-se que a gestão do conhecimento é uma função que gera valor pelo uso dos ativos intangíveis da organização, é a “metamorfose” da informação em conhecimento e a aplicação do conhecimento em atividade económica. As atividades geradoras de conhecimento são aquelas que adicionam valor e permitem a pesquisa de soluções inovadoras, o

aperfeiçoamento constante dos processos de produção, a integração de novas técnicas e metodologias, a experimentação e a incorporação de conhecimento.

Em sintonia com Nonaka e Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 1997), entende-se que a natureza do conhecimento não é a verdade, mas a crença justificada, ou seja, o conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal em relação à verdade, oposto a algo absoluto, estático e não-humano. Desta perspectiva, destaca-se a importância de gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas, para que a informação seja convertida em conhecimento e que este possa ser disseminado pelas organizações, influenciando positivamente avaliações, comportamentos e atitudes.

O resultado desta investigação tem a sua validade suportada na documentação científica da especialidade, na documentação empresarial, nas entrevistas efetuadas, mas também na metodologia científica utilizada, *Grounded Theory*, e em Teorias Organizacionais como a Criação de Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi. Pela aplicabilidade do resultado final e pelo rigor da metodologia de investigação, fica demonstrada a pertinência da investigação interpretativista e construtivista no contexto organizacional, mais concretamente no contexto das ciências organizacionais.

Concluindo, apesar das dificuldades sentidas e ultrapassadas, consideram-se cumpridos os objetivos estabelecidos para este projeto de investigação, esperando-se que, os resultados e contributos alcançados possam, de alguma forma, contribuir para aumentar o conhecimento científico existente na área da Gestão do Conhecimento Organizacional.

Referências Bibliográficas

- Abrahamson, E. (2011). Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora. MBooks.
- Ackoff, R. L. (2010). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis* (pp. V.16, p.3-9). citeulike.org.
- Ahsan, S., & Shah, A. (2006). Data, information, knowlwdge, wisdom: A doubly linked chain? In C. Press (Ed.), *In Proceedings of the 2006 International Conference in Information & Knowledge Engineering* (pp. 270-278). Las Vegas : Nevada.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). Making sense of management: A critical Introduction. SAGE.
- Barker, P. (2000). Designing Teaching Webs: Advantages, Problems and Pitfalls. *Educational Multimédia, Hipermedia & Telecommunications*, (pp. 54-59).
- Bauer, M., & Gaskell, G. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. (p. 66). Rio de Janeiro: Vozes.
- Benbasat, I., Goldstein, D., & Mead, M. (1987). The Case Research strategy in studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, (pp. Vol. 11, N° 3, pp. 369-386).
- Bergeron, B. (2003). Essential of Shared Services. *New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.*
- Berry, J. (2000). Traditional training fades in favor of e-learning. *InternetWeek*, (p. 800).
- Bloom, B., Engelhart, M., Frust, E., Hill, W., & Krathwohl, D. (1975). Taxonomia de los Objectivos de la Educacion: La classificacion de las metas educacionales. Editorial El Ateneo.
- Brownlee, J. (2007). Complex Adaptive Systems. Complex Intelligent Systems Laboratory.
- Bunge, M. (1979). Treatise on Basic Philosophy - Ontology II: A World of Systems. (pp. Vol. 4,). Dordrecht, Holland: D. Reidel Publishing Company.
-

- Bunge, M. (1983). *Treatise on Basic Philosophy - Epistemology & Methodology II: Understanding the World*. (p. Vol. 6). Dordrecht, Holland: D. Reidel Publishing Company.
- Caridade, A., Barbero, E., & Ferreira, A. (2005). A estratégia empresarial enquanto um corpo teórico: uma avaliação crítica do Modelo Delta da Hax e Wilde II. *Anais do VIII Semead - Seminário em Administração*. São Paulo: FEA, USP.
- Carvalho, J., & Morais, M. (2001). Sistemas Informáticos e Conhecimento Organizacional: Uma reinterpretação dos papéis desempenhados pelos Sistemas de Informação nas Organizações. *CAPSI 2001* (pp. 1-16). Évora: APSI.
- Casson, M. (2013). *The Growth of International Business (RLE International Business)*. Oxon: Routledge.
- Chambers, J. (2002). Education and Workforce panel at President Bush's Economic Forum. (p. President and CEO of Cisco Systems). University in Waco, Texas: http://newsroom.cisco.com/dlls/ts_081302.html?Referring_site=NetworkingAcademyPressKit&Position=FeatureArticle49&Event=NetworkingAcademy10yrs, (consultado em setembro 2012).
- Chauvel, D., & Despress, C. (2002). A review of survey research in knowledge management 1997-2001. *Journal of Knowledge Management*, (pp. Vol 6, Issue 3, pp. 207-223).
- Chiavenato, I. (1992). *Teoria, Processo e Prática. 2ª Edição*. Makron Books.
- Cleveland, H. (1982). Information as a Resource. *The Futurist* (pp. V16 n6 p 34-39). ERIC.
- CNS - Companhia Nacional de Serviços. (2006). Teorias, Fatores e Processos de Aprendizagem. *Relatório da CNS*.
- Comissão Europeia. (2013). *O Desafio Digital da Europa - Contribuição da Comissão para o Conselho Europeu*. http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/20131010_pt.pdf p.24 (consultado em maio de 2014).
- Conklin, J. (2001). Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy. *Group Decision Support Systems*. CogNexus Institute.
-

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory. (p. 3^a rev.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Coutinho, C. P. (2014). Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. Coimbra: Edições Almedina.
- Davenport , T., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge. How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. (1998). Conhecimento Empresarial. Brasil: Elsevier.
- De Wolf, T., & Holvoet, T. (2005). Emergence Versus Self-Organization: Different Concepts but Promising When Combined. Heidelber, City: Springer Berlin.
- Desai, A. (2005). Adaptive Complex Enterprises. New York: Communications of the Association of Computing Machinery.
- Dey, I. (1999). Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry. (p. Vol. 282). San Diego: CA:Academic press.
- Domingues, L. (2013). *Modelo de Análise de Performance para o Centro de Serviços Partilhados da Administração Pública Portuguesa*. Lisboa: ISCTE.
- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. (1986). Communication Meaning and Organized Action. *Administrative Science Quarterly* (pp. Vol. 31, n° 1 p.43-55). Sage Publications, Inc.
- Drucker, P. (2000). O Futuro já chegou. *Revista Exame, Ano 34, n° 6, ed. 710* . São Paulo.
- Educause Learning Initiative. (2010). *7 Things You Should Know about Analytics*. <http://www.educause.edu/eli> (consultado em julho de 2013).
- Emig, J. (1983). The web of meaning. Essays on writing, teaching, learning and thinking. Uper Montclair - New Jersey: Cook Publishers.
- Falcão, A. (2006). Teorias, Fatores e Processos de Aprendizagem. *Relatório Técnico da Escala de Negócios e Administtração*.
-

- Fernandes, A. (2005). Um e-learning para o Séc. XXI - "Como implementar o on-line numa Organização". *Associação para a Programação e Desenvolvimento da Sociedade da Informação*.
- Fernandes, E., & Maia, A. (2002). Grounded Theory. Modelos e técnicas de avaliação: novos contributos para a prática e investigação psicológicas. Braga: CEEP Edições.
- Fernandes, R. (2012). Uma Proposta de Modelo de Aquisição de Conhecimento para identificação de oportunidades de negócio nas redes sociais. Florianópolis Brasil.
- Flick, U. (2014). An Introduction to Qualitative Research. (p. 5^a Edition). SAGE.
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (1996). Research Methods in the Social Science. (p. 5th Ed.). London: Arnold.
- Gagné, R. (1975). Essentials of learning for instruction. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Galliers, R. (1992). "Choosing Information Systems Research Approaches", in Galliers, R (Ed), Information Systems Research: Issues Methods and Guidelines. *Blackwell Scientific Publications, Oxford*, (pp. 144-162).
- Gartner Group. (1999). Information Technology Research and Advisory Company. *Providing Technology*. New Bern, Carolina do Norte.
- Giddens, A. (2013). Modernity and Self-Identity - Self and Society in the Late Modern Age. *First publication in 1991*. Cambridge CB2, UK: Polity Press.
- Gil, A. (1996). Como elaborar projetos de pesquisa. *Métodos e Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Glaser, B. (1992). Basic of grounded theory analysis: emergence versus forcing. Mill Valley CA: Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. *Aldine Publishing Company*. Chicago, IL, USA.
- Goodman, N. (1978). *Ways of Worldmaking*. Indianapolis:Hackett.
-

- Goulding, C. (2001). Grounded Theory: a magical formula or a potential nightmare. (pp. 21-23). *The Marketing Review*, 2.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*. London: Sage Publications.
- Greer, M., & Martin, L. (2007). Shared Services Drive Government Service Oriented Architecture. *Brainstorm's SOA Conference*.
- Gruber, T. (1993). A translation approach to portable ontology specifications. *Knowledge Acquisition*, 5, (p. 199).
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research* (pp. 163-194). San Francisco: APA.
- Haan, J. (2007). How Emergence Arises. (p. Vol.3; Issue 4; P.2). <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1476945X07000049>: Acesso em 12-10-2013.
- Hamel, G. (2008). O Futuro da Gestão. *Atual Editora*.
- Henderson, J., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32, (pp. 4-16).
- Holland, J. (2006). Studying Complex Adaptive Systems. (pp. 1-8). *Journal of Systems Science and Complexity*, 19.
- Keen, P. (1991). *Shaping the Future: Business Design Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kelle, U. (2007). "Emergence" vs. "Forcing" of Empirical Data? A Crucial Problem of "Grounded Theory" Reconsidered. *Historical Social Research*. Supplement.
- Kemp, J., Morrison, G., & Ross, S. (1998). *Designing Effective Instruction*. Prentice Hall.
- Kerlinger, F. (2009). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceptual*. Editora Pedagógica e Universitária.
-

- Kruse, K. (2006). Introduction to Instructional Design and the ADDIE Model. http://www.e-learningguru.com/articles/art2_1.htm (consultado em Maio de 2010).
- Lambert, L., Edwards, J., & Cable, D. (2006). The Phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of fit. *Journal of Applied Psychology*. 91(4)-802-827.
- Leliaert, P., Candries, W., & Tilmans, R. (2003). Identifying and managing IC: a new classification. *Journal of Intellectual Capital*, (pp. 202-214).
- Lévy, P. (2008). As tecnologias da inteligência: O futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (2003). Ethics: The failure of positivist science. *Turning points in qualitative research: Tying knots in a handkerchief* (pp. pp. 219-238). Walnut Creek, CA: Altamira Press.
- Maier, R. (2002). Knowledge Management Systems: information and communication technologies for knowledge management. *Springer-Verlag*. Berlim.
- Marshall, C., & Gretchen, R. (2010). Designing qualitative research . Sage.
- Mitchell, M. (2006). Complex Systems: Network thinking. (pp. 1194-1212). Artificial Intelligence.
- Moretto, L. (2011). Uma arquitetura multiagentes para o compartilhamento do conhecimento em sistemas sociotecnológicos de engenharia de requisitos. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Myers, M. (2004). Qualitative Research in Information Systems (IS). *IS World Challenge Award from the Association for Information Systems*.
- Myers, M. (2010). Qualitative Research Workshop. Universidade do Minho: <http://eng.uminho.pt/ModuleLeft.aspx?mdl=~ /Modules/UMEventos/EventoView.aspx&ItemID=2932&Mid=327&lang=en-US&pageid=42&tabid=16>.
- Myers, M. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. London: SAGE Publications.
-

- Nilakanta, S., Miller, L., & Zhu, D. (2006). Organizacional Mamory Management: Technological and Research Issus. *Journal of Database Management, Vol 17*. Iowa State University, USA: IGI Global.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation. *Organization Science 5.1*, (pp. 14-37).
- Nonaka, I. (2009). Perspective-Tacit Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de Conhecimento na Empresa. *Rio de Janeiro*. Campus.
- OCDE. (2009). *Organisation de Coopération et de Développement Économiques - Working Party of Senior Budget Officials, OECD Efficiency Study*. Paris: OECD Conference Center.
- Oxford, D. (2000). *Oxford Advanced Learner's, 7th edition*. Oxford University Press.
- Peres, P., & Pimenta, P. (2011). Teorias e Práticas de b-Learning. (p. 14). Edições Sílabo.
- Phillimore, J., & Goodson, L. (2004). Qualitative research in tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies. UK, USA and Canadá: Routledge.
- Piaget, J. (1971). Para onde vai a educação? *Tradução de Ivette Braga* (p. 80). Rio de Janeiro: Livraria José Plympio (Ed. Original: 1948).
- Pinto, A. (2010). E-learning as a shared service in Shared Services Center. *Centeris 2010 - Conference on Enterprise Information Systems*. Springer - Communications in Computer and Information Science.
- Pinto, A. S. (2009). Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados. *Dissertação de Mestrado*. Guimarães.
-

- Pinto, A., & Amaral, L. (2014). A Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados. *CAPSI - Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*. Santarém.
- Pinto, A., & Sousa, J. (2012). Complex adaptive systems for e-learning service oriented architecture under shared services. *CISTI - Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Madrid.
- Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension. (p. 108). New York: Anchor Books.
- Porter, M. (1998). Competitive Advantage. *Free Press Edition*.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in organizations - Resources for the knowledge-based economy*. Elsevier.
- Quinn, B., Cooke, R., & Andrew, K. (2000). Shared Services: Mining for Corporate Gold. *Great Britain*. Pearson Education Limited.
- Reich, B., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. (p. Vol 24 N° 1). *MIS Quarterly*.
- Remenyi, D., Money, A., Sherwood-Smith, M., & Irani, Z. (2000). The effective measurement and management of IT costs and benefits. (p. Vol.2). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rodrigues, L. (2014). *Fatores determinantes do Valor das Arquiteturas Empresariais*. UMINHO - Guimarães: Tese de Doutoramento.
- Rodrigues, M., & Ferrão, L. (2006). Formação Pedagógica de Formadores. *Edições Lidel*.
- Rosenberg, M. (2001). E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. Columbus, USA: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Sallis, E., & Jones, G. (2012). Knowledge Management in Education. *Enhancing Learning & Education*. New York: Routledge.
- Santos, M., & Ramos, I. (2009). *Business Intelligence: Tecnologias da Informação na Gestão de Conhecimento - 2ª Edição*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.
-

- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17, (pp. 351-365).
- Schulman, D., Harmer, M., & Dunleavy, J. (1999). Shared Services - Adding Value to the Business Units. John Wiley & Sons Inc.
- Schwarz, G., & Mechling, J. (2007). Shared Services Center. *Cambridge MA: Harvard University - Kennedy School of Government*.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2003). Gestão do Conhecimento - O novo paradigma das organizações. *Sistemas de Informação*. FCA.
- Serrano, A., Gonçalves, F., & Neto, P. (2005). Cidades e Territórios do Conhecimento - Um novo referencial para a competitividade. *Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Skinner, B. (1945). Ciência e comportamento humano. Livraria Martins Fontes Editora (edição 1981).
- Smith, H., & McKeen, J. (2004). Developments in Practice XVII: A Framework for KM Evaluation. *Communications of the Association of Information Systems - v.16* (pp. 233-246). AIS.
- Sousa, A. (1999). Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica. Verbo Editora.
- Sousa, J., & Pinto, A. (2010). *E-learning Shared Service commoditization under Complex Adaptive Service Oriented Architecture*. Portugal: CAPSI - Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação.
- Spender, J. (1996). Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications. Londres: SAGE.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology - Vol. 13, n° 1*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques. Califórnia: Sage Production.
-

- Surowiecki, J. (2007). A Sabedoria das Multidões como Inteligência Coletiva transforma a economia e a sociedade. Lua de Papel.
- Sweeney, R. (2010). The Service Oriented Architecture Enterprise Architecture Framework (SOA-EAF). SOA Institute.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). Gestão do Conhecimento. (pp. 71-81). Universidade de Hitotsubashi : Artmed Editora S.A.
- Trindade, A. (2007). Os direitos fundamentais em uma perspectiva autopoietica. Porto Alegre: Livraria do Advogado.
- Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2010). Tecnologia da Informação para Gestão. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- União Europeia. (2003). Para uma Europa do Conhecimento: a União Europeia e a Sociedade de Informação. (pp. NA-40-01-989-PT-C). Bruxelas: Comissão Europeia.
- Vidigal, L. (2005). A face oculta da Administração Pública Eletrônica - Uma abordagem socio-técnica. (p. 2). Lisboa: Instituto de Informática do Ministério das Finanças.
- Vieira, A. (1993). Conhecimento como recurso estratégico empresarial. *Ciência da informação*, (p. 22.2). Brasil.
- Villiers, M. (2005). *Three approaches as pillars for interpretative Information Systems research: development research, action research and grounded theory*. South Africa: South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists.
- Vygotsky, L. (1978). A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. Martins Fontes. Tradução de Mind in Society - The development of Higher Psychological Processes.
- Wenger, E. (2011). Communities of practice: A brief introduction. *Publisher National Science Foundation*. UO Libraries.
- Wild, R. H., Griggs, K. A., & Downing, T. (2002). A framework for e-learning as a tool for knowledge management. *Industrial Management & Data Systems* (pp. 371-380). MCB UP Limited - ISSN 0263-5577.
-

- Zachman, J. (2008). *"John Zachman's Concise Definition of The Zachman Framework"*. Zachman International, Inc.: Acessível em <http://www.zachmanintrnational.com> acedido em Abril de 2014.
- Zeleny, M. (1987). Management support systems: Towards integrated knowledge management. *Human Systems Management*, 7, (pp. 59-70).
- Zilles, U. (2005). *Teoria do Conhecimento e Teoria da Ciência*. Brasil: Paulus.
-

Índice Remissivo

A

Abrahamson	100, 101, 189
Ackoff	27, 28
Ahsan e Shah	28
Alvesson & Willmott	96

B

Bauer e Gaskell	114
Barker	75
Benbasat et al.	12, 14, 89
Bergeron	53, 55
Berry	97
Bloom et. al.	83, 84
Brownlee	67
Bunge.x, xi, 10, 12, 38, 48, 50, 126, 127, 159, 189, 190, 267	

C

Caridade et. al.	10
Carvalho e Morais.....	36, 48
Casson	37
Chambers	95
Chauvel & Despress	96
Chiavenato	6
Cleveland	26
Conklin	24, 34
Corbin e Strauss.....	104, 108, 111
Coutinho.....	89

D

Davenport.....	18, 25, 26, 38
Davenport e Prusak	18, 37, 38, 126, 127
(De Wolf & Holvoet	68
Dey.....	120
Desai	69
Drucker	75, 85
Donnellon et. al.,	46

E

Emig	46
------------	----

F

Falcão	75
Fernandes	33, 77, 78
Fernandes e Maia	108
Flick	1, 10, 15, 87, 90, 114, 122
Frankfort et al.	104

G

Gagné	82
Galliers	103
Gartner Group	33
Giddens	39, 41, 192
Gil	89
Glaser.....	120, 148
Glaser e Strauss	108, 109, 110, 120
Goodman	90, 180, 192
Goulding	139, 141, 148, 193
Greer e Martin	64
Gruber	76
Guba e Lincoln	105, 106

H

Haan	68
Hamel	48
Henderson & Venkatraman	60
Holland	66, 67, 68, 69, 189, 190, 193

K

Keen	90
Kelle	109
Kemp et. al.	79
Kerlinger	107
Kruse	79

L

Lambert et.al	15, 16
Leliaert	3
Lèvy	36, 37
Lincoln e Guba	107, 122

M

Maier	35
Marshall e Gretchen	105
Mitchell	68
Moretto	41
Myers.....	17, 19, 21, 102, 103, 104, 116, 118, 194

N

Nilakanta et. al.	35
Nonaka x, xi, 12, 21, 29, 31, 44, 154, 156, 158, 159, 172, 181, 234, 268	
Nonaka e Takeuchi 9, 21, 32, 38, 40, 41, 43, 45, 47, 50, 99, 140, 152, 154, 167, 187	

P

Peres & Pimenta.....	74, 79
Piaget	82
Phillimore e Goodson	104
Pinto	30, 59, 93
Pinto e Amaral	30
Polanyi	38, 39, 42, 43
Porter.....	54, 196
Prusak	23

Q

Quinn et. al	50, 55, 59, 60, 61, 66, 96
--------------	----------------------------

R

Reich & Benbasat.....	91
Remenyi et. al.....	104
Rodrigues e Ferrão	74
Rodrigues	63

Rosenberg	75
-----------------	----

S

Sallis e Jones	34
Santos e Ramos 5, 26, 31, 34, 35, 36, 37, 73	
Schneider e Somers	67
Schulman, et. al	9, 53, 55, 56, 58, 59
Schwarz e Mechling	61, 62, 130
Serrano e Fialho	34
Serrano et. al.	3, 26
Skinner	82
Smith e Mckeen	3
Sousa e Pinto	65
Sousa	8
Spender	31
Strauss e Corbin ix, 108, 109, 110, 111, 112, 117, 121, 122, 139, 148, 150, 151, 156, 163	
Surowiecki.....	69
Sweeney	64

T

Takeuchi e Nonaka	3, 42
Trindade	25
Turban et. al	32

V

Vidigal.....	6
Vieira	30
Villiers	104, 105, 107, 198
Vygotsky.....	83, 198

W

Wenger	34
Wild et. al	157

Z

Zachman	63
Zeleny	26
Zilles, 2005	25

Anexo I - Publicações realizadas durante o percurso de doutoramento

- Pinto, A., Amaral. L., 2014 "A Model for Managing Organizational Knowledge in the context of the Shared Services supported by the *e-Learning*". KICSS2014, Limassol – Chipre.
- Pinto, A., Amaral. L., 2014 "A Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados". CAPSI 2014, Santarém - Portugal.
- Pinto, A., 2014 "Conceção, Seleção e Implementação de um Sistema de Informação: ERP – Enterprise Resource Planning - Caso Portgás – Sociedade de Produção e Distribuição de Gás, S.A. (Para obtenção do Título de Especialista Decreto-Lei nº 206/2009
- Sousa, J e Pinto, A., 2013 "The integration of Information Systems Shared Services Center with *e-Learning* for Sharing Knowledge Capabilities", Centeris 2013, Lisboa.
- Pinto, A. e Sousa, J. 2012 "Organization Knowledge Management From a Complex Adaptive Systems Perspective", 7th Mediterranean Conference on Information Systems – MCIS 2012, Guimarães.
- Pinto, A. e Sousa, J. 2012 "Complex adaptive systems for *e-Learning* service oriented architecture under shared services - Proposed Meta-Model. 7ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação - CISTI 2012, Madrid.
- Pinto, A., Amaral. L. e Peres, P. 2011 "O *e-Learning* as an Instrument Organizacional Knowledge Management in Shared Services of the Portuguese Public Administration" - 6ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação - CISTI 2011, Chaves.
- Pinto, A. (2010) "*e-Learning* as a shared service in Shared Services Centers" – CENTERIS 2010, Viana do Castelo.
- Sousa, J. e Pinto, A. 2010 "*e-Learning* Shared Service commoditization under Complex Adaptive Service Oriented Architecture" - CAPSI 2010, Viana do Castelo.
-

Pinto, A. 2010 “*e-Learning* in Shared Services as an Instrument of Organizational Knowledge Management in the Portuguese Public Administration”. Semana de Engenharia Informática – Universidade do Minho.

Peres, P., Pinto, A. 2011 “Pós-Graduação em Tecnologias da Comunicação em regime de B-Learning” – apresentado no Symposium B_Learning – Práticas de Ensino Semi-Presencial em Mestrados Universitários, integrado na conferência CHALLENGES 2011, Braga.

Anexo II - Guião para entrevistas

Apresentação dos objetivos do doutoramento, enquadramento das áreas de estudo, breve apresentação do percurso profissional e académico.

Sobre Serviços Partilhados

- Que Serviços partilham?
 - De forma muito genérica qual o modelo de SP? Básico, Mercado, Mercado Avançado e Negócio Independente. (apresentar sumariamente as características de cada modelo para uniformização de linguagem)
 - Na implementação dos SP tiveram preocupações com a GCO, como se operacionalizou?
 - Há alguma relação formal / informal entre os SP e o *e-Learning*?
 - Alguma vez os SP e o *e-Learning* foram considerados ou encarados como Memória Organizacional?
 - Considera que a GCO pode ser encarada como uma atividade de Gestão? Quais as práticas de gestão o evidenciam?
 - Como se procede ao (re)desenho ou reengenharia de processos? Há alguma metodologia formal?
 - Poderei ter acesso a algum ou alguns processo(s)?
 - Há alguma equipa de definição estratégica para a inovação em processos? Como funciona essa equipa?
 - Comunidade de prática / comunidades aprendentes / constructos organizacionais, Como encaram estas comunidades e estas práticas?
 - Como se comunicam os novos processos, novas procedimentos a nível nacional?
 - A comunicação é um problema para os SP na sua Organização? Que obstáculos têm encontrado?
 - Na definição estratégica para a utilização do *e-Learning* houve explicitamente alguma preocupação com a GCO? Há valorização tecnológica ou mais na vertente LMS (Sistema de Gestão da Aprendizagem)?
 - Como conseguem ver o *e-Learning* enquanto suporte para a GCO?
-

- A aprendizagem é do tipo Pull (puxar) ou Push (empurrar)? Há os dois sentidos?
 - “O *e-Learning* nas organizações, quando implementado como ferramenta de GCO num contexto de SP influencia positivamente a diminuição da resistência à mudança”.
 - O facto de ser melhorando e adotado um processo numa organização, influencia positivamente a sua adoção noutra organização?
 - Há condições de medir o tempo de adoção de um processo?
 - São identificados alguns padrões de perfis de adoção?
 - Conhecimento concetual -
 - Conhecimento percetual -
 - Conhecimento comportamental –
 - Entendem que podemos considerar conhecimento Comportamental implícito da organização A, ao conhecimento organizacional explícito de B, mas que A tem acesso via SP?
-

Anexo III - Codificação Aberta

Sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional

Dados em bruto – Palavras-chave	Códigos Preliminares
<p>O <i>e-Learning</i> incorpora em si, na sua essência, muitos instrumentos de Gestão de Conhecimento, desde que usado declaradamente para esse fim. (AD_A)</p> <p>Observando o <i>e-Learning</i>, de forma mais abrangente pode ser encarado como um gestor de conteúdos. (TV_D)</p>	<p>Similitudes entre a <u>Arquitetura do <i>e-Learning</i></u> e da Gestão de Conhecimento</p> <p>Intencionalidade do uso do <u><i>e-Learning</i></u></p>
<p>É importante planear bem estes processos para que os colaboradores identifiquem as vantagens. (AS_A)</p> <p>Têm de existir regras, derivadas das normas da qualidade, foram-se criando standards de modos de funcionamento de determinados tipos de processos. (TV_D)</p> <p>A motivação e a confiança são a base da partilha de conhecimento. As pessoas só partilham conhecimento com as pessoas que confiam. (PJ_E)</p> <p>Envolvidas e comprometidas, em parceria. (CG_C)</p> <p>Há absoluta necessidade de fazer evoluir os profissionais e isso passa pela criação de conhecimento. (CG_C)</p>	<p>Foco no <u>Planeamento</u></p> <p><u>Foco na Confiança</u></p> <p><u>Foco na Motivação</u></p>
<p>Por força do hábito, a divulgação de novos produtos ou serviços é efetuada via correio eletrónico, forma de garantir, pelas características “Push” do correio eletrónico que os destinatários tomam conhecimento em tempo útil. (AD_A)</p> <p>Contudo, a informação mais detalhada, mais técnica e de distribuição massiva é colocada na plataforma de formação, que, para além de tudo, é um repositório dinâmico de informação. (AS_A)</p> <p>O portal tem um papel fundamental na partilha de informação, documentos corporativos, entre outros. (TM_B)</p> <p>É importante para nós tomarmos consciência da utilização e das aprendizagens dos conteúdos disponibilizados. (TM_B)</p>	<p><u>Coabitação de outras ferramentas</u> como correio eletrónico.</p> <p>Soluções do tipo “Push” podem ser mais eficazes</p> <p>Complemento a mensagens mais curtas e incisivas</p> <p><u>Coabitação de outras ferramentas</u> como portais organizacionais</p>
<p>Há um grupo de trabalho, que tem como missão a promoção da inovação, que no nosso caso se preocupa, por um lado, com a otimização dos processos instalados, tornando-os mais eficazes e mais eficientes e, por outro lado, na identificação de novos produtos ou serviços. (AD_A)</p> <p>Julgo que temos evoluído muito, a satisfação dos clientes, assim aponta, mas há muito caminho a percorrer. (CG_C)</p> <p>A Inovação está sempre na ordem do dia, pois só assim somos capazes de corresponder às solicitações do mercado. (TM_B)</p>	<p>A Promoção da <u>Inovação</u> como <u>função de gestão</u>.</p> <p>Foco na <u>otimização</u> e na produção</p> <p>Foco na <u>partilha de conhecimento</u>.</p>

<p>Preocupação formal e grande, para nós a inovação é vital e decisiva numa lógica de SP. (TV_D)</p> <p>Nós temos uma pessoa dedicada à inovação. Estabelece relações com as Universidades e Politécnicos onde se promove o desenvolvimento do conhecimento. (PJ_E)</p>	
<p>De realçar que para além dos nossos serviços principais, disponibilizamos nas nossas lojas uma diversidade de produtos e serviços, como vendas de produtos financeiros, cobranças para as maiores companhias de “utilities”, entre outros, só possível graças à capacidade empreendedora dos nossos dirigentes, à capacidade de adoção por parte dos colaboradores e a todo o suporte tecnológico e logístico. (LC_A)</p> <p>Não foi por acaso que na semana passada o Secretário de Estado na conferência anual de Serviços Partilhado afirmou que o negócio da ESPAP (entidade de Serviços Partilhados para a Administração Pública) é a informação. (LD_F)</p>	<p>Potencialização da diversidade de serviços. Possibilidade de obter informação diversa de forma fácil</p>
<p>Atualmente, para nós é claro, que a GCO, é mais uma atividade de Gestão. Num tempo em que há alterações quase diárias, mais ou menos substantivas, num contexto de prestação de serviços a GCO assume-se crucial para a qualidade do serviço prestado. (AD_A)</p> <p>Temos equipas com essa missão de gerir a informação e consequentemente o potenciar do conhecimento. (TV_D)</p> <p>Precisamos de fazer evoluir a preocupação com a Gestão do Conhecimento, há sensibilização a fazer. (CG_C)</p> <p>Temos um problema o conhecimento é desenvolvido e depois não fica na organização, por via do outsourcing. (PJ_E)</p> <p>É inequívoca a necessidade de encontrar formas expeditas para proceder à retenção e disponibilização de Conhecimento Organizacional. (LD_F)</p>	<p>A <u>Gestão do Conhecimento</u> como uma função de gestão que garante a qualidade de serviço.</p> <p>Preocupação na <u>retenção do conhecimento</u></p>
<p>Não sei se é mais importante a criação de novo conhecimento ou a adoção ou interiorização por parte dos nossos colaboradores do conhecimento já existente. (AD_A)</p> <p>Difícilmente os problemas culturais se alteram por decreto. As relações informais são significativas para a resolução de problemas. (TV_D)</p> <p>Infelizmente as pessoas nunca estão ao mesmo nível de preocupação que as tecnologias e os processos. (PJ_E)</p>	<p>Valorização na <u>partilha e socialização</u> do conhecimento individual.</p>

Sobre a implementação, modelo de governo e áreas e intervenção dos Serviços Partilhados

Dados em bruto – Palavras-chave	Códigos Preliminares
<p>Partilhamos diversas áreas de suporte e de negócio. Como serviços de Recursos Humanos, Contabilidade e áreas Financeiras, Logística, Tecnologias e Sistemas de Informação, Gestão de Imobilizado, Suporte a áreas de Negócio, Estatísticas. (LC_A)</p> <p>Nós partilhamos vários serviços, contudo, atendendo à área de intervenção dos nossos clientes, atinge maior dimensão os serviços bancários, sistemas corporativos, como ERPS's, CRM, intranet, etc.. Partilhamos ainda serviços de Logística, Financeiros, Gestão de património. (TM_B)</p> <p>Partilhamos os serviços das Tecnologias da Informação e comunicação, Serviços Financeiros, recursos Humanos e Jurídicos. (TV_D).</p> <p>A criação do Centro não tem sido Pacífica, tem um necessariamente um cariz económico. Centralizar os serviços para prestar a várias organizações. (PJ_E)</p> <p>Partilhamos os serviços de Recursos Humanos, Reconhecimento de competências, compras gerais e específicas e tecnologias da informação. (PJ_E)</p> <p>Fazemos soluções para a gestão de serviços financeiros, gestão de recursos humanos implementados em grande parte da administração central. Fazemos Gestão de Projetos, Gestão da Avaliação, SIADAP, etc. (CG_C)</p> <p>Normalmente começamos pelos Serviços Financeiros, Recursos Humanos e relacionados como faturas, fornecedores, processos que ferem menos as suscetibilidades dos organismos e têm menor impacto nos poderes de decisão nas dinâmicas de cada organismo. Depois serviços de Tecnologias de Sistemas de Informação e por fim a parte legal, viagens e outros. (LD_F)</p>	<p>Partilha de serviços de suporte</p> <p>Partilha de serviços das áreas de negócio</p> <p>Partilha de Serviços específicos ou transversais</p>
<p>Para nós o conceito de partilhado tem poucos limites, quase tudo pode ser partilhado, são opções de gestão. Não concordamos que sejam só partilháveis atividades de suporte, como se entendia nos primórdios dos SP. (LC_A)</p> <p>Os SP têm um grande problema, estão muito dependentes de contratos de outsourcing. (PJ_E)</p> <p>Os SP não podem funcionar como um agregador de diversas empresas, mas são elas que decidem o que querem contratar aos CSP. Naturalmente necessitam de identificar alguns ganhos com isso, que muitas vezes não são financeiros, nem facilmente quantificáveis. (TM_B)</p> <p>Os Serviços Partilhados têm necessariamente um cariz económico. (PJ_E)</p> <p>Começa-se sempre com o objetivo de reduzir custos. Não tanto pela qualidade, mesmo, na que na AP, não seja tão visível ou imediato, uma vez</p>	<p>Evolução da visão dos SP</p> <p>Os SP necessitam de acrescentar valor, mesmo quando é dificilmente mensurável</p>

<p>que os CSP necessitam de criar os seus grupos de trabalho para garantir efeitos de escala mas organismos não têm como libertar os recursos humanos que possam estar em excesso. Inicialmente está o custo, mas com a consciência de que são necessários outros drivers, mas por uma política de qualidade, de valor acrescentado. (LD_F)</p> <p>O próprio nome diz Serviços Partilhados, estamos numa envolvente complexa, se vamos cobrar rotinas de forma drástica, as pessoas não estão preparadas para mudanças drásticas ou abrupta, muitas vezes deixam de aplicar esses processos porque não se adaptam à mudança. (PJ_E)</p>	
<p>O nosso modelo de SP é Centralizado, possui uma comissão executiva que reporta à Administração. (LC_A)</p> <p>Atendendo a que os nossos clientes são independentes, usamos um modelo de Mercado condicionado. Temos que garantir o melhor serviço ao melhor preço. Trabalhamos muito com base em projetos e na transferência de custos efetivos. (TM_B)</p> <p>Considero que o modelo de gestão nem é Básico nem Mercado, atendendo a que recebe dotação do orçamento de estado, mas também obtém receitas por via de projetos que lhes são solicitados. (PJ_E)</p> <p>Usamos ferramentas de Gestão, que nos permitem aferir dos tempos de resposta, o esforço aplicado, a satisfação do cliente. (TV_D)</p> <p>O sistema para apoio à avaliação por exemplo, denominados GeADAP aplicada para o SIADAP, é o modelo de mercado, noutros casos por imposição legal funciona o modelo Básico. (CG_C)</p> <p>A administração pública é por natureza muito diversa dos Grupos Económicos privados. Dimensão, Cadeia de Comando, Poder Político. Nem sempre o que é definido legalmente é aplicado na prática. (LD_F)</p>	<p>Modelo de SP Básico <u>orientado aos custos</u></p> <p>Modelo de <u>mercado</u> ou <u>orientado ao cliente</u></p>
<p>Existem acordos de nível de serviço (SLA e reverse SLA) (PJ_E)</p> <p>Usamos preços de transferência interna. (PJ_E)</p> <p>O “Reporting” é uma ferramenta muito dinâmica (LC_A)</p> <p>O valor debitado pelos serviços é previamente acordado numa base anual de prestação de serviços. A qualidade dos serviços tem que estar garantida e há penalizações para os incumprimentos. (LC_A)</p> <p>Há mecanismos, em particular os da eficácia porque nós no final de cada serviço que prestamos, convidamos os utilizadores a preencherem um inquérito onde fica espelhada a qualidade dos serviço prestado. (TV_D)</p>	<p><u>Acordos do Nível de Serviço</u> - SLA</p> <p>Reverse SLA</p> <p>Necessidade de informação atualizada</p> <p>Preocupação com a <u>qualidade</u> dos serviços</p> <p>Penalizações para quem não cumprir com os acordos.</p>
<p>Os serviços partilhados tendem a uniformizar processos e procedimentos. (PJ_E)</p> <p>É um bom momento para se repensar os processos existentes. (LC_A)</p>	<p>Preocupação com <u>uniformização</u></p> <p>Garantir <u>especificidades</u> algumas</p>

<p>Mesmo que existam processos comuns, há especificidades próprias de cada instituição, neste contexto torna-se absolutamente pertinente ter a capacidade e os meios necessários, no sentido de perceber a forma de atuar em cada entidade específica. (TV_D)</p> <p>Digamos que são proveitos que advêm do fator escala, em oposição às solicitações individuais. A Introdução dos SP introduz, em alguns processos, ganhos significativos. (TV_D)</p>	
<p>Pela existência dos SP a Cadeia hierárquica é mais achatada. Normalmente há um gestor de Unidade a quem todos reportam. Facilita a comunicação e implementação de novos processos. (LC_A)</p> <p>É talvez um dos problemas mais relevantes. Isto é, a maneira como organizamos os serviços as pessoas estão geograficamente localizadas em sítios diferentes. Aqui começam os problemas, comunicar por email é um desperdício de tempo e por uma plataforma de conteúdos nem sempre funciona conforme o desejado. (TV_D)</p>	<p>Controlo e acompanhamento</p> <p>Preocupações com a proximidade entre os intervenientes.</p>
<p>Houve muita sistematização e uniformização de processos. A evolução e a certificação dos processos, estão assim, mais protegidos e mais dinâmicos. (LC_A)</p>	<p>Preocupação com sistematização</p> <p>Foco na Evolução</p>
<p>Em determinados casos tratamos a reformulação de processos como se de reengenharia se tratasse, noutros casos preocupamo-nos com a reformulação do existente para provocar menos “ruído” na sua implementação (LC_A)</p> <p>Somos mais favoráveis a ajustamentos que a ruturas, sou mais adepto da reengenharia. Mas no momento de se constituir o CSP é o momento adequado para algumas roturas. (TV_D)</p> <p>A sistematização é um valor e um desafio, é um valor porque havendo inúmeras práticas ou formas de atuar na administração pública, por outro lado há necessidade de uniformizar e fazer de igual forma em todos os serviços. (TM_B)</p> <p>Forma de conseguir medir e comparar entre organismos. Ao standardizar, estou a garantir que não há formas erróneas de executar os meus processos. (LD_F)</p> <p>Depende da Organização. Na AP não podemos chegar e destruir tudo para desenvolver de novo. Não podemos ser invasivos. (LD_F)</p> <p>Outro caso onde é relevante gerir o conhecimento, tem a ver com a sistematização da forma de atuar, e isso é mais visível nos Serviços partilhados, como estamos a agregar pessoas, a agregar serviços, que à partida tinham modos de funcionamento dispares, com práticas muito heterogéneas, portanto convém normalizar, tanto quanto possível, normalizar não significa tornar tudo igual, mas significa tratar de forma igual o que é igual e considerar diferente o que é diferente. (TV_D)</p>	<p>Atividades de reengenharia ou adaptação</p>
<p>Os SP são de certa forma como que um programa de eficiência. Cada</p>	<p>Preocupação com eficiência</p>

Departamento tem que identificar e implementar medidas de eficiência (LC_A)	
<p>Devido ao efeito de escala, hoje podemos ter alguns dos melhores profissionais em cada área, o que nos garante melhor qualidade de serviço a preços competitivos. (LC_A)</p> <p>A standardização tem como objetivo garantir a qualidade de serviço. Contudo devem ser acautelados algumas especificações de serviços muito concretos. Deve ser um processo atomizado, em vez de ser efetuado em bloco pode ser dividido em partes e cada organismo seleciona as partes mais adequadas à execução da tarefa. Existindo procedimentos específicos, uma compra altamente especializada necessita de cuidados que a compra de borrachas não necessita. (LD_F)</p>	<p>Foco na <u>qualidade</u> de serviço</p> <p>Efeito de <u>escala</u></p> <p><u>Standardização</u> fomenta a <u>qualidade de serviço</u></p>
<p>Utilizamos uma metodologia própria na conceção e definição de processos. Como os nossos utilizadores/clientes são todos do mesmo Grupo, as decisões mais estratégicas são tomadas a um determinado nível, que permite, a sua aplicação transversal. (AS_A)</p> <p>A definição e implementação de processos são certificadas até à exaustão, pelos serviços, por ferramentas de suporte e pelos clientes. São sempre documentados e Auditados.</p> <p>A área da qualidade tem um papel fundamental na certificação dos nossos serviços. A sua reputação funciona como um seguro para os nossos clientes. (TM_B)</p>	<p><u>Uniformização</u> de processos como decisão estratégica</p> <p>A Importância da <u>documentação</u></p> <p>A reputação como garante da continuidade das relações no negócio.</p> <p>Preocupação na <u>certificação</u> das atividades desenvolvidas</p>
<p>É claro para nós que os Serviços Partilhados proporcionam economias de escala. Há custos fixos que são reduzidos.</p> <p>Nem sempre foi fácil convencer as partes sobre as vantagens deste modelo. Há sempre muitos interesses e expectativas que aparentemente podem ficar destruídos. (LC_A)</p> <p>A nossa preocupação está mais centrada na qualidade de serviço. Contudo, acreditamos que este modelo tem impacto positivo na contenção de custos. (TM_B)</p> <p>Mais importante que a redução de custos está a expectativa que os CSP ofereçam algo mais que tragam mais-valias aos serviços. (LD_F)</p>	<p>Preocupação na <u>redução de custos</u> fixos.</p> <p>Preocupação na <u>qualidade de serviço</u></p> <p>Natural preocupação na <u>contenção de custos</u></p>
<p>Hoje, é tecnicamente e humanamente comportável guardar várias versões dos processos e procedimentos, porque temos tecnologia e recursos alocados centralmente com esse tipo de preocupações. (LC_A)</p> <p>Preocupamo-nos essencialmente com a continuidade e disponibilidade do serviço, mesmo defendendo que a visão histórica é fundamental até para projetar o futuro. (TM_B)</p>	<p>Valorização do <u>histórico</u></p> <p>Valorização centrada na <u>disponibilidade</u> e <u>continuidade</u> dos serviços.</p>
Um valor intrínseco aos SP é a procura e partilha constante das melhores práticas, só assim podem garantir a sua sobrevivência enquanto modelo de	Partilha das melhores práticas

gestão. (TM_B)	
A capacidade de estabilização e harmonização das políticas para criar uma base sólida e depois de compreendidas as necessidades de cada uma das entidades constitutivas, analisando o seu modus operandi podemos otimizar os processos. (TV_D)	
<p>O Modelo de SP facilita a consolidação anual das contas do Grupo. Estando todo o Grupo a utilizar as mesmas regras e suportadas as aplicações nos mesmos sistemas informáticos, ou pelo menos interligados, tudo fica mais fácil e transparente. (LC_A)</p> <p>Com a política de standardização e homogeneização dos SP, a incorporação de novas entidades, por fusão ou aquisição, está facilitada, o que é muito importante numa fase em que se verificam tantos movimentos deste género. (TM_B)</p>	<p>Facilidades na <u>consolidação</u> económica e financeira do grupo</p> <p>Partilha das infraestruturas tecnológicas</p> <p>Preocupação com a <u>standardização</u> como facilitador de fusões e/ou aquisições. Facilidade para <u>dinâmicas empresariais</u>.</p>
<p>Há preocupação com o aumentar da gama de serviços prestados visando satisfazer as necessidades dos clientes, muitas vezes necessidades que até desconheciam. (LC_A)</p> <p>Existe uma preocupação constante em fazer chegar novos serviços ou produtos a uma organização previamente testados noutra, que os podem adotar, ou não. Há, naturalmente contratos de exclusividade para determinados serviços, mas isto são exceções, lógicas de mercado ou concorrência. (TM_B)</p> <p>Um grande desafio que se coloca hoje aos SP é a capacidade de desenvolver soluções que sejam essencialmente standards, mas que, simultaneamente, se ajustem a cada cliente, ou seja, conciliem os interesses do CSP com os dos seus clientes. (TM_B)</p>	<p>Preocupação com a produção de <u>novos serviços</u></p> <p>Preocupação com a produção de <u>novos serviços</u></p> <p>Partilha de <u>novos serviços</u> ou produtos</p> <p><u>Qualidade de serviço</u> prestado</p> <p>Conciliação de interesses.</p>
Incorporar novas empresas, fundir algumas existentes ou até alienar outras, suportadas nos SP, fica facilitada por uma máquina que está em velocidade de cruzeiro e com experiência nestes movimentos harmónicos. (TM_B)	Profissionalização dos serviços de suporte <u>facilita movimentos harmónicos</u> .
Os serviços por nós prestados, no modelo de negócio em que nos posicionamos, concetualmente estão próximos do outsourcing, contudo são muito mais assertivos e torna as atividades dos parceiros mais eficazes, porque há sempre elementos da Gestão de topo comuns às organizações, o que facilita claramente. (TM_B)	Assertividade e <u>qualidade de serviço</u>
<p>Sim é claro para toda a Gestão de topo que a implementação do SP no Grupo foi uma aposta ganha. Há nitidamente ganhos imediatos, mas para além desses há um ambiente que é criado favorável à evolução.</p> <p>Identifico como melhoria imediata a partilha de infraestruturas tecnológicas, o aumento da capacidade negocial, o poder contar nos nossos quadros com profissionais especialistas nas diversas áreas, redução de custos, facilidade na consolidação das contas do Grupo, a possibilidade de novas carreiras</p>	Ganhos de <u>eficiência e eficácia</u>

<p>profissionais, etc. (TV_D)</p> <p>Num organismo da Administração Pública não podemos competir com outras organizações. (CG_C)</p> <p>O objetivo é sempre constituir uma Unidade que seja eficiente e competitiva, com prerrogativas de mercado. (LD_F)</p>	<p>Eficiência e Competitividade</p>
<p>Houve, como seria de esperar, resistência à implementação do CSP, há sempre quem tenha algo a perder, são as “dores da mudança” mas para a Organização como um todo foi vantajoso. (JP_E)</p> <p>O Ser humano é adverso a algo que saia da rotina, mudar de caminho comporta riscos, os riscos inerente ao desconhecido. Para ultrapassar esta insegurança, é muito importante uma boa política de comunicação e o envolvimento de todos os agentes. (LD_F)</p> <p>É para nós, um grande desafio, acomodar e satisfazer simultaneamente os interesses dos colaboradores, dos parceiros e do acionista. (JP_E)</p> <p>São muitas as dificuldades, se tivéssemos que implementar aplicações informáticas para introduzir o POC, os primeiros desenvolvimentos acontecerem em 1994, tornou-se obrigatório em 1997 e só começou a ser implementado em 2012. Demonstrativo das dificuldades. (CG_C)</p> <p>Foram ultrapassadas as barreiras quando nós, SP, assumimos as responsabilidades de executar as atividades pelos organismos. (CG_C)</p> <p>Para diminuir a resistência à mudança há necessidade de envolver as pessoas e estabelecer uma comunicação permanente para evitar mal entendidos. (LD_F)</p>	<p>Resistência à mudança</p> <p>Serviços de qualidade</p> <p>Envolvimento de todos os agentes</p> <p>Comunicação para atenuar a Resistência à mudança</p>
<p>Obviamente que também podemos identificar inconvenientes nos SP, como o controlo de ação individual, alguma monotonia para alguns profissionais, dificuldade de comunicação com os parceiros, controlo dos ANS, dificuldades na negociação com todas as partes, etc.</p> <p>É motivação, partilha parceria e compreensão de quando se trata de um serviço comum. Estamos a desenvolver o que os utilizadores vão a sugerir para aplicar. (CG_C)</p>	<p>Falta de motivação para colaboradores</p>
<p>Pessoalmente, penso que comunicação é o principal problema que está a acontecer dos SP. (CCG_C)</p> <p>Faz parte também da minha investigação, que pretendo averiguar a importância da comunicação na qualidade dos serviços, se pensarmos em termos de qualidade o que interessa mais é a qualidade percebida pelo cliente, satisfação do cliente, não fundamentalmente se o produto ou serviço está conforme o SLA. (CG_C). Tem que coexistir todos os tipos de comunicação. (CG_C)A comunicação e as inter-relações são fundamentais para a perenidade dos SP. (CG_C)</p> <p>Em meu entender a comunicação deve ser sempre coordenada pelos SP, são quem tem mais interesse com que a comunicação corra bem. (CG_C)</p>	<p>Foco na Comunicação</p> <p>Qualidade percebida</p>

Sobre a tecnologia e modelos de ensino aprendizagem a distância (*e-Learning*).

Dados em bruto – Palavras-chave	Códigos Preliminares
Para nós o <i>e-Learning</i> é ele mesmo um serviço partilhado. (AD_A)	<i>e-Learning</i> como Serviço Partilhado
O <i>e-Learning</i> faz parte da nossa lógica formativa e partilha de muita informação (AD_A)	<i>e-Learning</i> como mais um canal de formação
O <i>e-Learning</i> é utilizado como mais um canal de formação que tem vindo a ganhar alguma importância nos últimos tempos. (TM_B)	<i>e-Learning</i> é cada vez mais importante na organização
Usamos <i>e-Learning</i> , mas neste momento com grande enfoque na formação, menos na formação dos quadros técnicos. (TV_D)	
A formação a distância é mais um canal de fazer chegar a informação necessária a todos os colaboradores. (AD_A)	O <i>e-Learning</i> como instrumento de difusão da informação
Hoje, a tecnologia permite muita coisa para corresponder às situações mais exigentes com conteúdos dinâmicos, utilização de Midea, e nesse sentido sabemos que temos uma margem de progressão grande. (TV_D)	Resistência à mudança
Utilizamos muitos conteúdos dinâmicos, como vídeos, demonstrações, casos práticos, e isso é fundamental para sedimentar as aprendizagens. (TM_B)	
Se nos abstrairmos de ferramentas específicas, e pensarmos num processo, não vejo por que não. (TV_D)	
Quanto mais diversificado for o público-alvo maior resistências temos e maior é o esforço ao nível da comunicação. (PJ_E)	
Se antes as instalações fechavam às 9 da noite, agora ficam lá até muito mais tarde. Isso cria resistência a novos processos e novas formas. (CG_C)	
Tem vantagens muito acentuadas, desde logo devido à redução de custos na formação e partilha de informação. (AD_A)	Preocupação com a contenção de custos
Podemos ter, no mesmo local físico, desde uma pessoa a meio tempo até 800 pessoas num mesmo local. (AD_A)	Foco na diversidade e diferentes necessidades
Encaramos o <i>e-Learning</i> , como um instrumento de formação, comunicação, e também como repositório da informação da organização que está acessível a qualquer momento e em qualquer parte do país ou do mundo, quando necessário. (AD_A)	O <i>e-Learning</i> como repositório de informação
Servimo-nos do <i>e-Learning</i> para formação e nessa medida, é também utilizado como repositório de informação. (TM_B)	
Com uma lógica de SP, mais agrupador de práticas que existem em cada um dos organismos que fazem parte da organização. (TV_D)	
Para além das ações de formação tradicionais, utilizamos na solução de <i>e-Learning</i> como ferramentas de discussão, chats, entre outras que permitem que a comunicação formal e informal, permitindo até, de certa forma, que	O <i>e-Learning</i> como ferramenta de discussão. O <i>e-Learning</i> como instrumento

<p>seja validada alguma informação/comunicação informal. (AD_A)</p> <p>Julgo que o <i>e-Learning</i> tem muito potencial como instrumento de comunicação ente os CSP e os diversos Organismos. (CG_C)</p> <p>Não tendo muita experiência, considero que o <i>e-Learning</i> pode ser considerado como uma solução importante para a recolha mas principalmente para a disseminação da informação que proporcionar novo conhecimento. (LD_F)</p>	<p>de recolha e validação da comunicação informal.</p>
<p>A utilização do <i>e-Learning</i> verificou avanços e recuos, julgo que foi um fenómeno que se verificou a nível mundial, verificou-se que afinal não seria a solução para todos os problemas, mas com calma e planeamento, o <i>e-Learning</i> está a demonstrar ser um canal interessante de suporte a uma organização que se quer aprendente. (PJ_E)</p>	<p>Aprendizagem na utilização do <i>e-Learning</i></p>
<p>As dificuldades começaram inicialmente pela opção tecnológica, a incerteza das soluções livres e os custos dos serviços dos profissionais quer tecnológicos quer de produção de conteúdos. (TV_D)</p> <p>Mas conheço alguns casos de insucesso, como tal chamo à atenção para a implementação do <i>e-Learning</i>. (LD_F)</p> <p>Julgo que as maiores dificuldades iniciais deveram-se à dificuldade de produção de conteúdos e pelas tecnologias utilizadas serem pouco amigáveis. (AD_A)</p>	<p>Incerteza na utilização do <i>e-Learning</i></p> <p>Aprendizagem na construção de conteúdos</p>
<p>Temos o conceito de comunidades de prática, temos algo de interessante a happy hour, uma espécie de encontro informal dos colaboradores onde partilhamos conhecimento, estimulamos redes internas. (PJ_E)</p> <p>Será conveniente cultivar as comunidades de prática, mas para isso há outras abordagens prévias, como dar tempo e motivação aos funcionários. (CG_C)</p>	<p>Valorização da Comunidade de Prática</p>

Dados em bruto – Palavras-chave	Códigos Preliminares
Quando se procedeu ao planeamento e à implementação do projeto de Serviços Partilhados, considerado um momento privilegiado para proceder a alguma reengenharia ou otimização de processos, adotou-se como arquitetura orientada aos serviços com base na arquitetura de Zachman. (AS_A)	Valorização de uma arquitetura empresarial e/ou tecnológica orientada aos serviços
A certificação da qualidade ISSO 20000 obriga à aplicação de uma metodologia formal. (AS_A)	Implementação de metodologias formais. Qualidade de serviço
A reengenharia é necessária, mesmo não seguindo à risca os seus modelos teóricos. (TV_D)	
Implementamos uma medida e depois vamo-la melhorando, aplica-se o processo e depois corrige-se, promovendo a melhoria contínua. (PJ_E)	Valorização da Melhoria Contínua
Às vezes pedem-nos determinados serviços por terem conhecimento formal ou informal da sua existência noutra entidade. (LC_A)	Adoção de novo conhecimento pela coexistência nos SP.
Acontece que alguns organismos adotam determinados procedimentos ou adquirem determinados serviços pelo facto de outros já o possuírem. (PJ_E)	Ações do tipo “Push”
Claramente, há muitas vezes “concorrência” entre organismos, se uns possuem, nós também devemos ter. (CG_C)	
Outras vezes, somos nós, gestores dos Serviços Partilhados que propomos alguns serviços novos ou reorganizados, que já podem ou não estar testados noutros departamentos, algum tem de ser o primeiro. (LC_A)	Partilha de conhecimento proposto pelos SP.
Identificamos muitos serviços e até produtos que alguns clientes adotam por terem tomado conhecimento da sua existência ou das suas mais-valias noutros clientes. (TM_B)	Ações do tipo “Pull”
Há clientes que só aceitam as nossas propostas quando já estão maduras e testados noutros ambientes, há outros que estão sempre disponíveis para experimentar novas abordagens ou soluções. São formas de estar no mercado. Mas, normalmente aceitam as nossas propostas, pelo menos quando demonstramos as vantagens. (TM_B)	
Não tenho a certeza como funciona, mas uma coisa é certa, que os SP geram conhecimento geram, se explicita ou não, dependerá do propósito e dos casos concretos. A resposta para mim é sim. (TV_D)	Adoção de conhecimento do tipo “Push”
Sim. Introduzimos processo que incorporam abordagens ou entendimentos de outras organizações. (TV_D)	
Mas, efetivamente sim, há conhecimento que parte dos SP para fora. (LD_B)	
Se uma Faculdade me mostrar uma determinada solução com determinadas características, eu adquiero-a tipo pull e tomo conhecimento	Resistência à mudança . Carece de demonstração das mais-valias.

das suas vantagens, ficando disponível para ser aplicada noutra que o solicite. (TV_D)	Ações do tipo "Pull"
<p>Não há dúvida, que nós, hoje, nos SP somos detentores de grande quantidade de conhecimento das organizações a quem prestamos serviços, que, muitas vezes, nem elas o possuem ou têm consciência disso. (JP_E)</p> <p>Há aqui algo que pode parecer perverso, mas o CSP tem acesso em primeira mão a muito conhecimento das organizações, que, só posteriormente, quando nós o disponibilizamos é que as organizações tomam consciência dele. (TV_D)</p> <p>Estou-me a lembrar dos SP de Finanças e Gestão de Recursos Humanos. É fundamental que as pessoas que fazem o projeto de implementação tenham um conhecimento prévio da organização e da forma como vai ser gerido o projeto de implementação. Diria que sim, não tenho dúvidas. (CG_C)</p>	<p>Os SP como repositório do conhecimento organizacional</p> <p>Os SP enquanto Gestores do Conhecimento organizacional</p>
<p>A criação de uma direção específica para dinamizar, integrar e desenvolver técnicas específicas de GO foi fundamental, foi contratado um consultor para esta função específica e fez um trabalho muito meritório. (CG_C)</p> <p>À medida que ia comunicando ia desenvolvendo e quando desenvolvia ia integrando. Um processo que ao fim de um ano, tínhamos caminhado o que se tinha estimado para três anos. (CG_C)</p> <p>Algumas vezes temos clientes que pedem exclusividade em determinados serviços, e isso complica a gestão do CSP. (TM_B)</p> <p>A grande resistência que os organismos fazem em relação à transferência de serviços prende-se com a dificuldade de transmitir conhecimento. Isso causa desconforto. Que não haja dúvidas nem ilusões quanto a isso, os CSP são essencialmente uma forma de gerir informação. (LD_F)</p> <p>Sem dúvida nenhuma que a GCO é um pilar importante para os CSP não queira ser um mero prestador de serviços, mas um centro de excelência. (LD_F)</p> <p>Defendo que nos SP há transformação de conhecimento tácito em explícito na medida em que implementam os processos, que se documentam, que orientam para novas formas de atuar, que as partilham entre organismos, quando se divide um processo em que parte fica no organismo e outra parte no CSP, há uma transmissão e registo nos sistemas daquilo que poderia ficar entre pares. (LD_F)</p>	<p>Valorização da GCO</p> <p>Conhecimento Tácito e Explícito</p>

Sobre a relação entre a Gestão do Conhecimento Organizacional e o *e-Learning*

Dados em bruto – Palavras-chave	Códigos Preliminares
<p>Na solução de <i>e-Learning</i>, para além de estarem as ações de formação tradicionais, estão definidas as melhores práticas do Grupo desde o preenchimento de um formulário ou à forma de receber um cliente à informação crucial do foro jurídico ou financeiro. (AD_A)</p> <p>Envolvimento das pessoas, para nós é decisiva, julgo que sê-lo-á para todas as organizações que prestam serviços, mas que nos SP deve acontecer de forma mais estreita. O envolvimento das pessoas é absolutamente crítico. (TV_D)</p> <p>Creio que a plataforma seria muito positiva, mas vejo dois problemas à partida, quem iria desenvolver os conteúdos a disponibilizar e segundo problema prende-se com preocupações sobre a segurança e a confidencialidade. (PJ_E)</p>	<p>Valorização das melhores práticas</p> <p>Treino</p> <p>Preocupação com confidencialidade e segurança dos dados</p>
<p>Uma grande vantagem do recurso a soluções de <i>e-Learning</i> é que nos permite ter um repositório com o histórico de processos ou procedimentos que ajudam os colaboradores na execução das suas atividades diárias. (AD_A)</p> <p>Não temos encarado o <i>e-Learning</i> como memória organizacional, pelo menos não usamos essa terminologia nem temos isso muito claro, mas pode ser encarado dessa forma. (PJ_E)</p>	<p>Repositório como memória coletiva ou organizacional</p>
<p>Não tendo nascido assim, na prática, a utilização do <i>e-Learning</i>, num sentido lato e neste contexto de serviços partilhados, podemos encará-lo como uma memória organizacional. (AD_A)</p> <p>Não sei se cumpre na plenitude a tarefa de Memória Organizacional, mas que é uma solução que recolhe, armazena e permite a distribuição do conhecimento da organização, é. (AD_A)</p> <p>Depende dos Serviços que estivermos a falar, se estivermos a falar de uma forma de SP, como os Call Centers, não representam nada. (CG_C)</p> <p>Temos pessoas que falam ao telefone em várias línguas o que sabem sobre um produto ou uma solução. Noutros tipos de SP acho que sim, na área de Gestão de Recursos humanos, não só na área organizacional mas transformacional, há aí muito onde podemos aplicar o conceito de Memória Organizacional. (CG_C)</p>	<p><i>e-Learning</i> como suporte à Memória Organizacional</p> <p>Conceitos de Memória Organizacional</p>
<p>Quem está ligado à utilização do <i>e-Learning</i> nas organizações, percebe o que quero dizer, quando afirmo que uma solução de <i>e-Learning</i> tem a capacidade de capturar muita comunicação informal, naturalmente para além da formal. (AD_A)</p>	<p>Valorização da comunicação informal</p>
<p>Para obter o que de melhor os colaboradores podem dar à organização,</p>	<p>Exploração das</p>

<p>muitas vezes são desenvolvidas atividades associadas a determinados conteúdos, em fóruns, chats, Wikis³², Podcast³³, entre outras ferramentas colaborativas.... (AS_A)</p> <p>Sim, algumas vezes, perante novas orientações, são colocados desafios aos colaboradores sobre a aplicação prática dessas orientações. Facilmente percebem os alinhamentos e desalinhamentos em relação às expectativas iniciais. (TM_B)</p>	<p>funcionalidades do <i>e-Learning</i> para explicitar o conhecimento organizacional.</p> <p>Prática de exteriorização do conhecimento individual em prol da comunidade.</p>
<p>A utilização de fóruns, chats ou outros, são práticas que aproximam as pessoas e as incentivam à aquisição de novas competências ou à partilha do conhecimento que possuem. (AS_A)</p> <p>Um colaborador sabe que ao partilhar o seu conhecimento sobre qualquer área de atuação, sabe, que com o uso destas soluções, está a partilhá-lo com algumas dezenas ou centenas de pessoas e isso motiva-o, atendendo a que haverá sempre alguém que o adote e o valorize. (AS_A)</p> <p>O <i>e-Learning</i> poderá ser sempre um canal importante para partilha da informação, mas ainda assim deve ser complementado com o contacto pessoal. (TV_D)</p> <p>O contexto e a comunicação informais são muito importantes. (JP_E)</p> <p>É fundamental inverter e valorizar a comunicação formal, faltam mecanismos fáceis e expeditos. (PJ_E)</p> <p>Era fundamental ter um modelo presencial, para os primeiros contactos, para quebrar resistências e fazer com que as pessoas se sintam em casa. (CG_C)</p> <p>Hoje sabemos que, se bem estruturado, o <i>e-Learning</i> pode ser encarado como um meio de distribuição mas também de recolha do saber fazer, ou seja do conhecimento. (LD_F)</p>	<p>Prática de exteriorização do conhecimento individual em prol da comunidade.</p> <p>Incentivar a partilha, pela valorização da pessoa.</p> <p>Importância da comunicação informal</p>
<p>Basicamente, encontramos hoje pessoas que são capazes de partilhar o seu conhecimento numa rede social, com mais facilidade do que numa reunião ou sala de formação. (AD_A)</p> <p>Compete-nos a nós, com recurso às ferramentas adequadas de análise de dados, extrair o que de importante acontece naquelas ações de partilha de conhecimento. (AD_A)</p> <p>Não usando de forma constante, creio que há caminho a percorrer com recurso a ferramentas analíticas ou outras, que hoje o mercado oferece. (TV_D)</p> <p>Reconheço que o <i>e-Learning</i> é explorado no sentido tradicional, mas possui grandes potencialidades de ser também um recetor das boas práticas e isso diferencia-o do ensino tradicional. (TV_D)</p> <p>Algumas vezes as ferramentas analíticas de dados ou de mineração</p>	<p>Sensação de alguma liberdade pelo uso das tecnologias da comunicação</p> <p>Perante a diversidade de dados, há necessidade de recurso a ferramentas de análise de dados</p> <p>Valorização de ferramentas de mineração</p>

³² São sites que destinados ao trabalho colaborativo, permitindo que um autor possa corrigir o trabalho de um outro, editando ou substituindo os conteúdos.

³³ O termo Podcast, designa a publicação de ficheiros áudio na internet.

descobrem padrões de comportamento, sobre o modo de operar de alguns colaboradores, que sem esta atividade e este contexto, seria muito difícil de detetar. (TM_B)

Vejo claramente o *e-Learning* como comunicação bidirecional. Exatamente. Mas para não ser utilizado só quando há dificuldades é necessário dinamizá-lo. (CG_C)

É possível sim, utilizar ferramentas de mineração na análise dos dados que existirem na solução de *e-Learning* e compara-la com outras bases de dados. (PJ_E)

Naturalmente que defendo a utilização do *e-Learning*, pelo menos e para início como complemento de outras soluções de comunicação e de formação, mas poderá ganhar importância com o tempo e sobretudo com uma utilização assertiva. (LD_F)

Sobre a relação a relação dos Serviços Partilhados e o *e-Learning*

Dados em bruto – Palavras-chave	Códigos Preliminares
<p>Há já algum tempo que nós partilhamos a nossa solução de <i>e-Learning</i>. (AD_A)</p> <p>O <i>e-Learning</i> é utilizado, sim. (TM_B)</p> <p>O <i>e-Learning</i> é anterior aos SP. (TV_D)</p> <p>Para nós o <i>e-Learning</i> é uma solução importante para formação interna e como meio de comunicação. (PJ_E)</p> <p>Não tenho grandes dúvidas sobre isso. Numa situação de desenvolvimento de SP o <i>e-Learning</i> é uma das ferramentas mais importantes. (CG_C)</p> <p>Nos Organismos de Serviços Partilhados em que desenvolvi a minha investigação, usavam soluções de <i>e-Learning</i>, não podendo eu, porque não estudei essa situação, confirmar em que media o usavam. (LD_F)</p>	<p><i>e-Learning</i> utilizado nos SP</p>
<p>É muito fácil partilhar a solução de <i>e-Learning</i>, minimizando os custos de manutenção e de produção de materiais, que são comuns ao processo de ensino e aprendizagem nas organizações a quem prestamos serviços. (CG_C)</p>	
<p>O <i>e-Learning</i> é uma solução muito importante para a comunicação dentro das nossas organizações. (TV_D)</p>	<p>Um bom instrumento de comunicação</p>
<p>Numa situação de desenvolvimento dos SP o <i>e-Learning</i> é uma das ferramentas mais importantes que podem ser utilizadas pelos colaboradores dos CSP e pelos colaboradores das empresas. (AD_A)</p>	
<p>A ferramenta de <i>e-Learning</i> aplicada aos SP tem que ser muito dinamizada, se não tiver estas características ou vais cair no esquecimento ou não funciona e as vão recorrer a outras práticas (CG_C)</p>	
<p>O <i>e-Learning</i>, no contexto dos SP pode ser encarado de duas formas, por um lado ser ele mesmo um serviço partilhado, ou seja cada organismo poder usá-lo com os conteúdos que entender, cabendo ao SP manutenção do sistema, por outro lado o <i>e-Learning</i> pode ser usado pelos SP como instrumento de chegar a todos os seus clientes. (AD_A)</p> <p>A utilização do <i>e-Learning</i> pode ser vista por mais do que um prisma. (TM_B)</p> <p>Os nossos clientes têm visões muito díspares sobre a utilidade do <i>e-Learning</i>. (TM_B)</p> <p>O <i>e-Learning</i> pode ser ele mesmo um serviço partilhável, desde logo por razões economicistas. (TM_B)</p> <p>No nosso CSP, usamos o <i>e-Learning</i> como suporte à comunicação institucional, sabemos que podemos fazer mais e melhor neste particular.</p>	<p><i>e-Learning</i> como serviço partilhado ou como instrumento de suporte a serviços partilhados</p>

(CG_C) Uma solução de <i>e-Learning</i> é partilhável, é só definir o modelo de partilha. (PJ_E)	
<p>Sobre <i>e-Learning</i> temos alguma coisa mas estamos muito longe daquilo que poderia e deveria ser um bom sistema para as pessoas poderem estar permanentemente atualizadas e informadas sobre procedimentos, funcionalidade, regras regulamentos, tudo o que é relevante para o melhor desempenho da função, mas é uma solução que já é partilhada e tem ainda muitas potencialidades. (TV_D)</p> <p>Nós aqui na Universidade, temos uma área específica para tratar o <i>E-Learning</i>. Algumas vezes já é partilhado por algumas instituições. (TV_D)</p> <p>Se entendermos o <i>E-Learning</i> como partilha de conhecimento e não apenas repositórios de conteúdos programáticos, plataforma de gestão de conhecimento, nós temos uma intranet onde publicamos informação relevante, normas, despachos, diretivas, coisas que desenvolvemos, mas não sei se isso é uma plataforma de <i>E-Learning</i>. Temos vídeos instrutivos e muitos trabalhos dinâmicos, um repositório de informação. (PJ_E)</p>	Solução com muitas potencialidades
Não tenho experiência na utilização do <i>e-Learning</i> , para além da experiência de docente. (LD_F)	

Sobre a relação entre a Gestão do Conhecimento Organizacional, os Serviços Partilhados e o *e-Learning*

Dados em bruto – Palavras-chave	Códigos Preliminares
<p>Para mim, depois de se decidir a implementação da solução eu trabalharia muito bem as fases de implementação e da gestão, no sentido de exploração. (CG_C)</p> <p>A forma de dar valor acrescentado e conhecimento sob a informação armazenada, passa pela utilização de Business Intelligence. É a principal área a ser trabalhada, logo após a instalação dos processos. (LD_F)</p> <p>É importante que não só se faça emergir novo conhecimento mas que esse novo conhecimento possa ser indutor da tal disrupção que se pretende criar. (LD_F)</p> <p>Neste contexto de Serviços Partilhados, em que a Gestão do Conhecimento é uma condição para o sucesso daqueles, creio que o <i>e-Learning</i> pode assumir um papel preponderante na implementação e exploração dos serviços prestados. (TM_B)</p>	Implementação e exploração
<p>A possibilidade de interação criada por um modelo de gestão do conhecimento que integra ferramentas de <i>e-Learning</i>, pode ser um interessante instrumento de recolha do conhecimento individual, que pode ser criticado e aprimorado pelo Grupo. (AS_A)</p> <p>Poderemos estar na presença de uma forma de incluir ou seja valorizar o que nos últimos tempos se tem designado, penso que por “sabedoria das multidões.” (AS_A)</p> <p>Na partilha de serviço, somos nós que tratamos e lançamos todos os documentos, seja em loco ou nas nossas instalações, transmissão de documentos centralizados e a contabilidade efetuada ao nível central. (CG_C)</p>	<p>Valorização da partilha e aprimoramento do conhecimento</p> <p>Sabedoria das multidões</p>
<p>Este ambiente de partilha de conhecimento ou de aprendizagem contínua pode ser considerado como um sistema complexo adaptativo. (TV_D)</p> <p>Considerando a partilha, a constante construção e reconstrução do saber e do saber fazer, protagonizado por um conjunto de intervenientes, como as várias organizações que compõem o CSP, os profissionais experientes em <i>e-Learning</i>, GCO, Serviços Partilhados entre outras áreas de atividade, como o core de cada organização. (AD_A)</p> <p>Há muito a melhorar na exploração dos SP, lembremo-nos que os SP não devem existir só por razões de redução de custos, mas essencialmente para melhorar a qualidade dos serviços prestados, e é aqui que soluções como <i>e-Learning</i> assumem um papel fulcral, que seja flexível e se adapte a cada momento. (PJ_E)</p> <p>Está tudo em mudança, não podemos continuar a pretender melhorar continuamente um modelo que está esgotado, não vale a</p>	<p>Conceito de adaptação e auto-organização</p> <p>Sistema Complexo adaptativo</p>

pena melhorar algo que não tem hipóteses de melhorar, e preciso terminar, quebrar e começar novos processos que respondam aos novos desafios e às novas necessidades. Obviamente que é preciso criar aqui disrupção, não destruindo tudo o que existe, há coisas que podem ser reutilizadas, naturalmente. (LD_F)

Sim, já ouvi falar sobre o conceito de emergência, e julgo que no contexto de partilha, muitas vezes emerge novo conhecimento, fundamental à sobrevivência das organizações, nesta sociedade dita do conhecimento. (TM_B)

Até agora o conhecimento que estava nas organizações de onde provêm os profissionais que, agora ao juntarem-se a outras pessoas que vêm das outras unidades constitutivas, permitem a troca de conhecimento que paulatinamente e de maneira sólida, vai criando novo conhecimento. (TV_D)

O termo Emergência, que julgo ser usado pelos académicos, não me é familiar, mas parece indiciar o surgir de novo conhecimento, por combinação ou explicitação do existente, creio que se for esse o sentido poderemos falar em emergência de novo conhecimento.

Sim, há conhecimento que deriva ou emergiu da existência de SP. (TV_D)

Eu consigo instanciar aqui esses conceitos de Crowdsourcing, esta é uma ferramenta fundamental, mas a base está no funcionamento. E quando tenho uma ferramenta que sei utilizar, que estou motivado para a usar e se tenho necessidade de funcionar com ela, tudo corre bem. CG_C

Emergência de conhecimento

Efeito de **Gama**

Conceitos de Crowdsourcing

Anexo IV - Entrevista a CG da Organização C

EU – Foi efetuada uma contextualização da entrevista, explicada a razão e garantida a sua privacidade. Foi efetuada uma breve caracterização do tipo de entrevista semiestruturada, baseada num guião, essencialmente com perguntas abertas.

EU – De forma sucinta que papel tem os SP e que serviços partilham no Vosso Organismo?

CG – Os SP funcionam no meu caso, na prestação de serviços na administração pública. Estamos neste momento a desenvolver aplicações informáticas, quer para gestão de serviços financeiros, já implementados em grande parte da administração central, quer para a gestão de recursos humanos, só para alguns Organismos do Ministério das Finanças e outras aplicações informáticas ao nível de gestão de projetos, gestão da avaliação da função pública SIADAP entre outras.

EU – Qual o Vosso modelo de gestão de serviços partilhados? Segundo Quinn, existem 4 modelos de negócio em SP, do modelo básico ao modelo de negócio independente, no básico há uma distribuição de custos pelos organismos, segundo uma fórmula aprovada, enquanto que no outro extremo funciona a lei do mercado em que são negociados os serviços ponto a ponto. Sabendo que existem ainda do modelo de Mercado e Mercado Avançado, onde se posicionam?

CG – Depende muito do tipo de serviço ou de produto, vamos por partes, no sistema para apoio à avaliação, denominados GEADAP aplicada para o SIADAP, é o modelo de mercado, concorre com outras aplicações de mercado, só parte da AP aplica esta ferramenta. Já para a ferramenta de apoio à gestão financeira da administração pública diria que é um sistema misto. Por um lado, temos que garantir que todos os organismos vão aplicar um tronco comum, obrigatório, por outro lado, para além das transmissões comuns, ficam disponíveis aplicações informáticas que podem ser utilizadas e ligadas à aplicação mãe. As aplicações desde o tronco comum até às ferramentas básicas de gestão financeiras estão implementadas em quase toda a AP. Já nos Recursos Humanos, a filosofia é uma realidade comum, mas

ainda em fase de desenvolvimento. Nestas ferramentas que são desenvolvidas, ou os organismos aderem num modelo de partilha de plataforma ou aderem também para além da plataforma, ou seja aderem a uma partilha de serviço. Na partilha de serviço, somos nós que tratamos e lançamos todos os documentos, seja em loco ou nas nossas instalações, transmissão de documentos centralizados e a contabilidade efetuada ao nível central.

EU – Qual o grande desafio que se Vos coloca quando iniciam a instalação de SP num organismo do Estado? Tipicamente que dificuldades e quais as estratégias para as ultrapassarem?

CG – São muitas, a título de exemplo, para introduzir o POCP, os primeiros desenvolvimentos acontecerem em 1994, tornou-se obrigatório em 1997 e só começou a ser implementado em 2012. Demonstrativo das dificuldades. Foram ultrapassadas as barreiras quando nós, Centros de Serviços Partilhados, assumimos as responsabilidades de executar as atividades pelos organismos. As nossas pessoas em loco faziam o trabalho até que as pessoas dos Organismos se sentissem capazes de funcionar com as ferramentas, só quando formadas e aptas, é que nós abandonávamos o local. Houve situações em que as nossas pessoas acabaram por ficar nos organismos.

EU – A comunicação é um problema no contexto dos Serviços Partilhados?

CG – Pessoalmente, penso que é o principal problema que está a acontecer nos SP. Faz parte também da minha investigação, que pretendo averiguar a importância da comunicação na qualidade dos serviços, se pensarmos em termos de qualidade o que interessa mais é a qualidade percebida pelo cliente, satisfação do cliente, não fundamentalmente se o produto ou serviço está conforme o SLA, exemplo com o GEADAP, desde que começamos a medir a satisfação do cliente, com um grau de 57% de satisfação, verificamos um grave problema. Após 3 ou 4 anos passamos para 90,2% de satisfação e esta satisfação deveu-se na sua maior parte à comunicação estabelecida entre os SP (fornecedor) e os seus clientes.

EU – Qual a melhor forma de comunicar? Algum Suporte tecnológico? Suporte igual para todas as entidades? Comunicação mais formal ou informal?

CG – Têm que existir todos os tipos de comunicação, fizemos comunicação informal, passamos a estar presentes no Conselho Superior de avaliação e aí fomos paulatinamente demonstrando as vantagens que tinham as aplicações informáticas no apoio à avaliação. Até aí desconfiava-se que as aplicações informáticas apenas serviam para controlar a avaliação. Começou a haver uma *newsletter* para todos os coordenadores de área, responsáveis pela avaliação. Estes coordenadores começaram a participar na *newsletter* e criamos a edição dos casos de sucesso. Comunicavam entre si o quanto a aplicação da informática contribuiu para o sucesso da avaliação. Fizemos encontros com os responsáveis da avaliação, utilizando diversos meios para monitorar os desenvolvimentos da aplicação da solução e a criação de uma equipa que rapidamente se deslocava às localizações que necessitassem de ajuda. A comunicação e as inter-relações são fundamentais para a perenidade dos SP.

EU – Falou na inter-relação, consequência da boa comunicação, nos SP é mais fácil fazer a comunicação de cima para baixo(dos CSP para os Organismos) ou comunicação dos organismos para os CSP? (Push e Pull).

CG – Em meu entender a comunicação deve ser sempre coordenada pelos SP, são quem tem mais interesse com que a comunicação corra bem. Há alguns fatores a serem levados em consideração. O melhor consultor, o melhor feedback que pode haver é aquele que vem do cliente. Os clientes são quem podem ajudar a desenvolver as ferramentas ou serviços até porque, ou existe uma relação de parceria ou as coisas não funcionam. Todos temos interesse nos SP, é importante que os clientes percecionem que também têm interesse em colaborar connosco. Precisamos de ter todos a mesma cultura, lutando para o mesmo lado. No GEADP, no 1º inquérito a principal insatisfação vinha das pessoas não frequentaram a formação adequada para funcionar com a avaliação, documentação ou legislação da avaliação e não tinham conhecimento para funcionar com a ferramenta. Do nosso lado eram disponibilizadas ações de formação que nunca a tinham mais de 10 ou 15 participantes ou seja 30% a 40% das nossas expetativas. Chegamos à conclusão que a divulgação das nossas ações, não tinham a difusão mais correta, não chegando aqueles que deveria chegar. Quando a fizemos chegar a todos os avaliadores, estes começaram a colaborar através de sugestões. Fez-se um sistema

de sugestões, e como incentivo dávamos uma caneta a cada sugestão que fosse implementada na aplicação. A caneta era personalizada com o nº da sugestão. As pessoas começaram a identificar-se com o serviço desenvolvido. Foi das maiores conquistas.

EU – Estamos a falar de motivação?

CG – É motivação, partilha parceria e compreensão de que se trata de um serviço comum. Estamos a desenvolver o que os utilizadores estão a sugerir para aplicar.

EU – As pessoas têm que estar envolvidas ou ainda mais, comprometidas?

CG – Envolvidas e comprometidas em parceria.

EU – Que modelo de formação era oferecido, um modelo presencial?

CG – Dois tipos, presencial e modelo *e-Learning*. Era fundamental ter um modelo presencial, para os primeiros contactos, para quebrar resistências e fazer com que as pessoas se sintam em casa. Era importante que as pessoas pudessem vir a Lisboa ter uma formação de 3 a 4 horas. Mas as melhorias e alterações, ou seja as formações seguintes eram ministradas em regime de *e-Learning*.

EU – Essa dualidade de sistemas pode ser importante para os utilizadores que, tendo estado numa formação presencial, tiveram dúvidas no momento da execução da tarefa, uma vez que retemos apenas parte dos conteúdos trabalhados. Por outro lado, o sistema de sugestões e perguntas frequentes poderia estar suportado num sistema de *e-Learning*? Isto pode levar-nos a afirmar que o *e-Learning* pode ter um papel importante no sucesso dos SP.

CG – Sim, sem dúvida. Não tenho grandes dúvidas sobre isso. Numa situação de desenvolvimento de SP o *e-Learning* é uma das ferramentas mais importantes. Estamos todos numa organização, não faz sentido que eu subcontrate empresas para a formação quando eu tenho o *e-Learning*. Contudo penso que deve ser complementado com sessões presenciais, só o *e-Learning*, poderá não resolver os problemas todos. Tem de haver troca de conhecimento entre as pessoas.

EU – O e-learning pode ser visto como um instrumento de comunicação bidirecional?

CG – Vejo claramente o *e-Learning* como comunicação bidirecional. Exatamente. Mas, para não ser utilizado só quando há dificuldades, é necessário dinamizá-lo. Deve haver uma dinâmica precisa nos SP. Se calhar, utilizar mais o *e-Learning* para situações específicas. Não pode ser um repositório de documentação.

Nós – Com estratégias dirigidas, envolvendo os utilizadores numa solução de *e-Learning*, onde eles manifestam as suas ansiedades, colocam as suas questões, os seus pareceres, ou seja, interajam com os serviços, depois com base em técnicas e ferramentas, de mineração, por exemplo, podemos identificar padrões de comportamento, como resistência à mudança, tempos de adoção num determinado serviço, etc.?

CG – Eu não conheço, nós não temos isso assim implementado. Mas é possível, desde que dinamizado pelos SP. Esse seria um cenário último onde tudo funcionaria através de *e-Learning*, isso sim, não podendo contudo o *e-Learning* ser a forma de resolução de todos os problemas. Não pretendemos Call-Centers.

Se este sistema que considero ideal pudesse ser complementado com um contacto presencial anual seria o ideal, mesmo que fosse apenas para cumprimentar e trocar algumas ideias.

EU – Tem o conceito de comunidades de prática ou comunidade aprendentes? Senão pergunto se não sente falta, se sim acha que o *e-Learning* poderá ser um suporte a essa comunidade? Um local não real onde as pessoas reais se encontram de forma síncrona ou assíncrona para discutir algum tema.

CG – Existe mas não de uma forma estruturada. Há reuniões específicas mas só quando necessário, não é prática comum as pessoas reunirem-se para analisarem o que está a acontecer, a promover a inovação, o que seja. Falta envolver as pessoas no desenvolvimento e o *e-Learning* poderia potenciar, isso sim.

EU – Tem algum perfil de adoção de novos procedimentos, novos serviços, em função da idade, da posição na carreira, há alguma sensibilidade ou tendência? Perfil de ação?

CG – Nesta empresa a maior parte das pessoas são novas e de fácil adaptação. O grande problema coloca-se nas pessoas que já têm alguns anos na função, novos desenvolvimentos significam mais trabalho para acrescer ao muito que já possuem. Se, antes as instalações fechavam às 9 horas da noite, agora ficam lá até muito mais tarde. Isso cria resistência a novos processos e novas formas de fazer.

EU – Quando estão a implementar Serviços Partilhados há preocupação com a gestão conhecimento organizacional?

CG – Sim, sim, até porque as ferramentas têm que ser aplicadas de acordo com os recursos disponíveis, nomeadamente pessoas e de forma adequada a gerir esses recursos. Estou-me a lembrar dos SP de Finanças e Gestão de Recursos Humanos. É fundamental que as pessoas que fazem o projeto de implementação tenham um conhecimento prévio da organização e da forma como vai ser gerido o projeto de implementação. Diria que sim, não tenho dúvidas.

EU – Considera a GCO como uma atividade, ou uma função de Gestão Organizacional, ou seja algo planeado, com recursos atribuídos, objetivos e processos definidos, ou por outro lado, considera-as desnecessárias, considera uma atividade sem grande preocupação, vamos registando, atualizando quando podemos, ou entende que devem existir regras? Como acontece no Ministério?

CG – Há essa preocupação e foi desenvolvida uma direção específica só para isso, tínhamos uma organização que resultou da fusão de três organismos da AP e ao nível organizacional, no início sentiam-se dificuldade de integração e desenvolvimento de uma cultura e uma organização adequada ao que se pretendia. A criação desta Direção específica para dinamizar, integrar e desenvolver técnicas específicas de GO foi fundamental, foi contratado um consultor para esta função específica e fez um trabalho muito meritório.

EU – Por onde é que se começa?

CG – Por conhecer a organização, as pessoas, por comunicar, o trabalho foi muito bom no comunicar. À medida que ia comunicando ia desenvolvendo e quando desenvolvia ia

integrando. Um processo que ao fim de um ano tinha percorrido o caminho que se tinha estimado para três anos.

EU – Esta atividade de GCO facilita a inovação?

CG – Sim facilita. Uma organização motivada está predisposta para a inovação. A inovação é sobretudo a aplicação do conhecimento criado.

EU – Vocês têm preocupação com os colaboradores que saem e levam consigo o conhecimento? Não por o levarem, mas por não o terem deixado?

EU – Estando nós no contexto do SP, julga ser ainda mais difícil aplicar o conceito de rutura que noutra organização qualquer, mais tradicional?

CG – Num organismo da Administração Pública não podemos competir com outras organizações, de modo que, o que se diz às pessoas é “temos muita pena que saiam”, mas temos visto sair grande parte dos quadros até porque estamos numa área em que os quadros são muito procurados, nas tecnologias da informação são os profissionais mais procurados neste momento.

EU – Temos aqui um autor que fala de conhecimento percetual, concetual e comportamental, das suas palavras posso deduzir que vocês são possuidores do conhecimento percetual, também do conhecimento concetual, mas têm alguma dificuldade na obtenção do conhecimento comportamental? (breve descrição).

CG – Não sei responder. Concretamente. Nunca analisei ao pormenor. Estamos numa fase inicial.

EU – Peço para fazer o seguinte exercício de raciocínio. Estamos num contexto de SP, temos uma solução de *e-Learning* e temos a população, clientes, algures por aí. Eu peguei nestes três elementos, e com base noutras contribuições, julgo que estamos perante uma realidade próxima de conceitos do Crowdsourcing, em que o público pode fazer uma solicitação via *e-Learning* e os SP reagem e apresentam um serviço de acordo com as vontades expressas,

naturalmente que há coordenação, responsabilização, tudo isso tem que estar garantido. Consegue imaginar aqui o conceito do Crowdsourcing?

CG – Eu consigo instanciar aqui esses conceitos de Crowdsourcing, esta é uma ferramenta fundamental, mas a base está no funcionamento. E quando tenho uma ferramenta que sei utilizar, que estou motivado para a usar e se tenho necessidade de funcionar com ela, tudo corre bem. Se existe só esse meio e as pessoas vão esquecendo de utilizar o *e-Learning*, cai no esquecimento e quando lá voltam já não serve para nada. A ferramenta de *e-Learning* aplicada aos SP tem que ser muito dinamizada, muito bem explicada e muito bem animada, animação contínua, que as pessoas vão lá todos os dias e que vão fazer algo de novo, se existir só e não tiver estas características ou vai cair no esquecimento, ou não funciona e vão recorrer a outras práticas que não o *e-Learning*. Por exemplo, telefone, mail, contactos informais. Velha prática do saudosismo. Na minha investigação nenhuma empresa me permitiu perguntar se estão mais satisfeitos com a solução atual ou se preferiam a anterior. Isso é sintomático, as pessoas lidam muito com o saudosismo. Porque tinha alguém que vinha cá ou alguém que me ajudava. Mas isto funciona de forma diferente na AP que nas Empresas. A solução pode ser muito boa, mas se for mal gerida torna-se uma má solução.

EU – Agora, gostaria de falar de um conceito que diz respeito à criação de conhecimento com base em Nonaka. Nonaka fala da combinação, socialização, externalização e internalização. Não sei se está familiarizado com estes conceitos, se por acaso estiver, gostaria de saber se estes conceitos fazem sentido no contexto dos SP? Essencialmente, a transformação de conhecimento tácito em explícito, ou seja a explicitação de conhecimento tácito.

CG – Penso que sim, mas não sei responder muito concretamente à pergunta.

EU – Considera os SP ou acha que podem ser considerados como uma Memória Organizacional? Pode ser mais rica que outra MO?

CG – Depende dos Serviços que estivermos a falar, se estivermos a falar de uma forma de SP, como os Call Centers, não representam nada. Temos pessoas que falam ao telefone em várias línguas o que sabem sobre um produto ou uma solução. Noutros tipos de SP acho que sim, na

área de Gestão de Recursos humanos, não só na área organizacional mas transformacional, há aí muito muito onde podemos aplicar o conceito.

EU – Com base na sua experiência e percebendo o contexto do meu trabalho que mais poderia dizer, que sendo útil não foi perguntado até agora? Alertas, preocupações....

CG – Primeiro, como é que pode ser desenvolvida essa ferramenta, a forma como poderá ser desenvolvida e implementada e segundo como poderá ser gerida. O *e-Learning* em si é fundamental, mas o sucesso depende da forma como é gerida. Em todos os sentidos. Desde a comunicação, da definição de quem deve participar, como devem participar. Para mim, depois de se decidir a implementação da solução eu trabalharia muito bem as fases de implementação e da gestão.

EU – Considera estes dois alertas decisivos para o sucesso da solução.

CG – Eu diria que sim. Desenvolvimento, implementação e gestão, sob pena de funcionar somente enquanto for novidade.

Anexo V - Entrevista a TV da Organização D

EU – Foi efetuada uma contextualização da entrevista, explicada a razão e garantida a sua privacidade. Foi efetuada uma breve caracterização do tipo de entrevista semiestruturada, baseada num guião, essencialmente com perguntas abertas.

TV- Nos Serviços Partilhados, sou Membro da Comissão Executiva dos Centro de Serviços Partilhados e responsável pelo pelouro da Informática.

EU – De forma sucinta que serviços partilham no Vosso CSP?

TV – Criamos um Organismo que presta Serviços Partilhados às várias entidades constitutivas da Universidade, arrancou com um conjunto de valências ou subáreas, inicialmente foram 5 – Tecnologias da Informação e da Comunicação, Serviços Jurídicos, Serviços Financeiros, Recursos Humanos e Instalações e Infraestruturas. Prestamos serviços destas 5 valências à totalidade das entidades que constituem a Universidade, de acordo com um modelo de gestão estabelecido e previamente acordado entre as partes. Pressupõe uma atuação local, uma atuação de *backoffice*, agregada ao Centro, atuando-se de acordo com o estabelecido para cada área.

EU – Segundo um dos primeiros autores a escrever sobre serviços partilhados, Quinn, existem 4 modelos de negócio em SP, do básico ao modelo de negócio independente, no básico há uma distribuição de custos pelos organismos, segundo uma fórmula aprovada, enquanto que no outro extremo funciona a lei do mercado em que são negociados os serviços ponto a ponto. Sabendo que existem ainda os modelos de Mercado e Mercado Avançado, onde se posicionam?

TV – A nossa atuação está muito próxima do que designou por Básico. Temos um orçamento anual, em que as entidades constitutivas participam nesse orçamento. No contexto desse orçamento nós prestamos um conjunto de serviços pelos quais não faturamos qualquer valor.

EU – Sim, poderá ou deverá ser considerado básico. Se no vosso Centro não sentem a pressão típica do mercado? Como é que garantem a eficiência dos serviços?

TV – É uma boa questão. O facto de não existir a lei do mercado, nós sabemos quanto nos custa prestar os serviços, com base nos custos dos nossos recursos, é facilmente quantificável o custo do serviço. Usamos ferramentas de Gestão, que nos permitem aferir dos tempos de resposta, o esforço aplicado, a satisfação do cliente.

EU – Há mecanismos que garantem a eficácia e eficiência dos vossos serviços?

TV – Há mecanismos, em particular os da eficácia porque nós no final de cada serviço que prestamos, convidamos os utilizadores a preencherem um inquérito onde fica espelhada a qualidade dos serviço prestado. Quanto á eficácia, neste ano e meio de existência permitiu perceber que o facto de utilizar esta abordagem de SP verificaram-se ganhos em alguns casos, acima dos 20%, pela reação do mercado externo, pelas consultas agregadas de outra dimensão. Digamos que são proveitos que advêm do fator escala, em oposição às solicitações individuais. A Introdução dos SP introduz, em alguns processos, ganhos significativos.

EU – Está demonstrado que os SP são uma mais-valia?

TV – Do ponto de vista da economia sem dúvida. Noutra ótica, na ótica que tem a ver com aspetos mais organizacionais, esta estrutura tem níveis de decisão e estes níveis de decisão necessitam de estar muito bem alinhados com as hierarquias das entidades constituintes que já existiam, no sentido de assegurar uma articulação plena. Julgo que é preciso um processo de aperfeiçoamento constante resolvendo algum problema, ou menor eficiência, que vá surgindo. Por exemplo se antes do SP, uma instituição quisesse adquirir um computador ou uma solução de e-mail, perguntaria ao técnico de informática e com base nessa opinião avançariam. No contexto dos SP o Diretor entra em contacto com os SP pedindo-lhes para encontrarem a melhor solução. Cabe ao SP com base na experiência ou na procura do mercado identificar a solução e apresenta-la à instituição que a solicitou, o que significa que dá mais voltas, sobre o ponto de vista administrativo, acreditamos que as voltas adicionais serão compensadas pela qualidade de serviço. A existência de técnicos especialistas irá aumentar a

eficiência do serviço. Não estando provado, no nosso caso, há sinais muito significativos de que, a possibilidade de alocar os melhores especialistas em cada matéria, garante o melhor resultado final.

EU – Podemos concluir que o modelo de SP, não é um modelo acabado mas necessita de se aperfeiçoar continuamente, como acontece com outros modelos de gestão?

TV – Seguramente, tem muito a ver com o modelo teórico adotado, a realidade onde são adotados e a necessidade de adaptação. Da realidade ao modelo torna este processo passível de aperfeiçoamento constante.

EU – Gostaria de perguntar se tem havido preocupações com a GCO, preocupação comum aos mundos Universitário e Empresarial?

TV – Absolutamente. Nós na área das TIC entendemos que a GCO é mais pertinente. É muito pertinente ter uma lógica estruturada de gestão do conhecimento. Por exemplo temos uma vasta área de atuação desde a pessoa que está no terreno a prestar apoio aos utilizadores, até às pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de um Sistema de Informação que interagem com os decisores, se por ventura na ótica do SI não houver um registo sistemático, toda uma história arquivada, tratada e acessível, que permita perceber por que é que determinado processo funciona daquela maneira, se aplica determinado procedimento, um dia se saírem aquelas pessoas e chegarem outras, haverá necessariamente quebra de qualidade de serviço, que inclusivamente poderá colocar em causa o regular funcionamento da instituição. Este exemplo evidencia a absoluta necessidade de gerir o conhecimento da nossa organização. Outro caso onde é relevante gerir o conhecimento, tem a ver com a sistematização da forma de atuar, e isso é mais visível nos Serviços partilhados, como estamos a agregar pessoas, a agregar serviços, que à partida tinham modos de funcionamento dispares, com práticas muito heterogéneas, portanto convém normalizar, tanto quanto possível, normalizar não significa tornar tudo igual, mas significa tratar de forma igual o que é igual e considerar diferente o que é diferente. Mas isso só é possível conhecendo e tendo uma base sólida que nos permita perceber qual é a base de partida.

EU – Assumimos que a GCO é fundamental em qualquer organização, num contexto de SP, tendo que lidar com diferentes organismos, nomeadamente o mesmo colaborador algumas vezes presta serviços a essas diferentes organizações, com diferentes formas de atuar, pergunto se a GCO não assume maior pertinência neste contexto de SP.

TV – Absolutamente. Na justa medida em que há necessidade de ajustar a atuação à natureza da instituição. Havendo sempre uma base comum há também especificidades. Os contextos são diferentes, se por exemplo num Grupo Económico a Administração decide e tem força para implementar as decisões em todas entraremos num nível de semelhança e standardização, ou mesmo unanimidade na forma de tratar os problemas, permite que o mesmo colaborador não tenha que fazer uma mudança mental para tomar consciência se está numa ou noutra instituição. Mas numa Universidade não é bem assim. Há especificidades de cada instituição, mesmo que existam processos comuns, neste contexto torna-se absolutamente pertinente ter a capacidade e os meios no sentido de perceber que a forma de atuar numa determinada entidade tendo uma base comum tem também muitas especificidades. Portanto, sim, a resposta é sim.

EU – Neste momento vou introduzir um conceito que tem a ver com o ambiente de ensino aprendizagem, o *e-Learning*. Não podendo esquecer a componente tecnológica, neste contexto gostaria de valorizar o processo de ensino aprendizagem. Na vossa instituição utilizam *e-Learning*?

TV – Sim, nós usamos *e-Learning*, mas neste momento com grande enfoque na formação, menos na formação dos quadros técnicos mas ligado ao ensino, se a pergunta é para formar o nosso staff já utilizamos *e-Learning*, no sentido de autoaprendizagem, temos alguma coisa mas estamos muito longe daquilo que poderia e deveria ser um bom sistema para as pessoas poderem estar permanentemente atualizadas e informadas sobre procedimentos, funcionalidade, regras, regulamentos, tudo o que é relevante para o melhor desempenho da função. A tecnologia, hoje, permite muita coisa para corresponder às situações mais exigentes com conteúdos dinâmicos, utilização de Mídea, e nesse sentido sabemos que temos uma margem de progressão grande, mesmo tendo já alguma coisa. Exemplo, há algum tempo

deixamos de colocar FAQ e para uma boa parte dos assuntos passamos a disponibilizar os conteúdos em vídeo que se colocam no nosso gestor de conteúdos o que aumentou a atratividade.

EU – O *e-Learning*, poderia ele mesmo ser um serviço partilhado?

TV – Nós aqui na Universidade, temos uma área específica para tratar o *e-Learning*. Algumas vezes já é partilhado por algumas instituições. Mas, na nossa realidade o *e-Learning* não está dentro da organização dos Serviços Partilhados.

EU – (Há uns anos publiquei um artigo sobre o *e-Learning* como um serviço partilhado e tem sido referenciado várias vezes por outros autores e instigado alguns editores a convidarem-me para desenvolver trabalho naquela área.)

Considera que os SP podem ser considerados como uma memória organizacional?

TV – Com uma lógica de SP, mais agrupador de práticas que existem em cada um dos organismos que fazem parte da organização e nessa medida as pessoas que estão nos SP, passam a ter, por essa via um conjunto de conhecimento agregado sobre toda a organização, que até então não existia. Parece-me que sim.

EU – O *e-Learning* pode funcionar como instrumento de partilha e distribuição de toda essa informação?

TV – Se nos abstrairmos de ferramentas específicas, e pensarmos num processo, não vejo por que não. Parece-me que sim, analisando-o num sentido mais lato do conceito.

EU – Pode o *e-Learning* funcionar ou ter similitudes a um gestor de conteúdos?

TV – Seguramente. Sim, sim.

EU – Então, já temos ultrapassado o preconceito do *e-Learning* só para ensino ultrapassado.

TV – Sim. Sim.

EU – Considera a GCO como uma atividade de Gestão Organizacional, ou seja algo planeado, com recursos atribuídos, objetivos e processos definidos, ou por outro lado, considera-as desnecessárias, considera uma atividade sem grande preocupação, vamos registando, atualizando quando podemos, ou entende que devem haver regras?

TV – Tem que haver regras, derivadas das normas da qualidade, foram-se criando standards de modos de funcionamento de determinados tipos de processos. Essas normas têm evoluído ao longo do tempo. Algumas vezes de difícil tramitação. Naturalmente que acho que é muito importante gerir o conhecimento organizacional. Temos equipas com essa missão de gerir a informação e consequentemente o potenciar do conhecimento.

EU – Numa fase de implementação do CSP, há sempre preocupação com o desenho, redesenho ou reengenharia de processos? Têm uma metodologia formal? É uma preocupação?

TV – É uma preocupação sim, não temos uma metodologia formal. Nós recorremos a métodos clássicos como diagramas e modelos conhecidos, e a partir daí sistematizamos a maneira de proceder. Nesta fase de arranque é suscetível de se melhorar sim. A reengenharia é necessária, mesmo não seguindo à risca os modelos teóricos de reengenharia.

EU – Encarando a Inovação como a incorporação de novo conhecimento a processo a serviços ou a produtos nesse sentido há alguma equipa que se dedica à produção de novo conhecimento com o objetivo de promover a inovação, como tratam a inovação?

TV – Há uma preocupação formal, grande, a inovação é vital e decisiva numa lógica de SP, pois se nós não acrescentarmos valor aos clientes internos, podemos não ter razão de existir, mas há um aspeto que para mim é mais relevante neste momento que é a capacidade de estabilização e harmonização das políticas para criar uma base sólida e depois de compreendidas as necessidades de cada uma das entidades constitutivas, analisando o seu *modus operandi* podemos otimizar os processos. Estamos neste ponto em que atingimos alguma estabilidade e estamos a melhorar processos, considerando que estamos mais na fase de estabilização plena. Temos alguns projetos de inovação que vão produzir resultados a curto prazo.

EU – Para esta atividade ou preocupação com a inovação e reengenharia, a Vossa realidade está mais próxima da combinação e recombinação de processos ou um conceito de rutura tipo teoria de CAOS em que se abandonam uns processos e se começam novos?

TV – Na minha opinião esse assunto tem muito que ver com a reação das pessoas aos problemas, eu sou mais favorável a ajustamentos que as ruturas por predisposição sou mais adepto da reengenharia do que das ruturas. E isso reproduz a realidade da nossa Organização. Dito isto, felizmente a solução que encontramos não exigia rutura com as práticas passadas, mas apenas reajustamentos numa lógica de redesenho e não de abandono e partir do zero. Mas no momento de se constituir o CSP é o momento adequado para algumas roturas.

EU – Conceitos de comunidades de prática ou comunidades aprendentes são realidades na Vossa Organização? Ou não é uma preocupação a envolvimento das pessoas, a motivação em caso afirmativo de que forma o exercem?

TV – A componente do envolvimento das pessoas, para nós é decisiva, julgo que sê-lo-á para todas as organizações que prestam serviços, mas que nos SP deve acontecer de forma mais estreita. Só conseguiremos perceber as necessidades das pessoas se as soubermos ouvir, envolvendo-as para perceber bem o que pretendem. No caso contrário podemos promover uma prática de desconfiança e afastamento podendo cortar a ligação aos SP. O envolvimento das pessoas é absolutamente crítico. Há contudo, no momento da reorganização dos SP problemas específicos, que derivam da própria reorganização, nomeadamente das estruturas de comando das organizações são momentos de tensão e eles mesmos instigam a algum afastamento natural. A reorganização leva à redução de chefias e isso nas organizações, principalmente nas públicas é fator de destabilização, mesmo não acontecendo o que pode acontecer nos grupos privados que por vezes leva ao despedimento. Aqui as pessoas são as mesmas, embora com papéis diferentes, potenciadores de afastamento, dizendo “isso agora já não é comigo”, o que aumenta a necessidade de aproximação às pessoas e essa aproximação deve ser decisiva para o sucesso, sendo certo que o ponto de partida é abaixo do zero pelas resistências iniciais.

EU – A comunicação é um problema, no contexto dos SP, nomeadamente no caso de uma Universidade?

TV – É talvez um dos problemas mais relevantes, iremos olhar para a situação segundo dois pontos de vista. A maneira como a mensagem chega aos SP e como neste se comunica às suas equipas, há uma cadeia interna mas também uns stockholders que têm de ser alinhados e depois há uns decisores, tomam as suas decisões o que obriga os SP a tomarem conhecimento dessas decisões para se poderem adaptar às mesmas. Aqui há possibilidade de haver erros de comunicação, no sentido dos decisores para os SP e por outro lado a fazer fluir a informação dentro dos SP entre quem recebe e quem executa o serviço. Esta comunicação acontece entre pessoas que não estão no mesmo espaço físico, isto é, a maneira como organizamos os serviços as pessoas estão geograficamente localizadas em sítios diferentes. Aqui começam os problemas, comunicar por email é um desperdício de tempo e por uma plataforma de conteúdos nem sempre funciona conforme o desejado, o que transforma a comunicação num verdadeiro problema nesta lógica de SP.

EU – Como é que comunica um novo processo, como chega a informação formal a um colaborador e como se controla, quando e como resolve?

TV – Nós temos uma metodologia que pressupõem um conjunto de momentos de contacto pessoal. Por exemplo, uma vez por semana os responsáveis das TIC, Financeiros e Recursos Humanos, nos reunimos para transmitir as necessidades, é apresentado o estado da arte dos projetos em curso. Mas, podem surgir assuntos que exijam atuação imediata e nesse caso seguem emails. O especialista sabe da necessidade de programa, o plano de trabalho para implementar.

EU – Não estando todos os colaboradores no mesmo espaço físico, estão todos numa área metropolitana, entende que este problema acarretará outro tipo de preocupações para casos que atuem a nível nacional ou até mundial? Onde não podem ser promovidas reuniões semanais, nesse caso as soluções tecnológicas devem ser ainda mais complexas e mais expeditas?

TV – Absolutamente. Eu julgo que há um problema a montante mais decisivo que as soluções tecnológicas que é um problema cultural. Empresas multinacionais têm um CSP noutros países e funciona sem problemas motivados pela dispersão geográfica. Por outro lado temos a nossa realidade, onde usamos soluções de videoconferência ou mesmo deslocação por metro, mas as questões culturais têm muito peso. Tenho reparado que, se as pessoas estivessem mais próximas o nível de eficiência tenderia a subir. Creio que o tempo ajudará a esbater esta dificuldade. Mas valerá a pena estudar este fenómeno e encontrar mecanismos que facilitem a comunicação.

EU – Entende que uma questão cultural pode ser alterada por decreto?

TV – Não. Dificilmente se alteram por decreto. Defendo que as equipas de backoffice sejam agrupadas fisicamente por especialidade mas tem sido difícil. Há empresas com nome na praça, que tem valorizado o contacto pessoal, que facilita na resolução de problema. As relações informais são significativas para a resolução de problemas. Temos colocado quadros brancos nas paredes de corredores para permitir gizar num átrio ou num corredor um esquema que resolva um problema.

EU – Como é que o *e-Learning* poderá ter também aqui um papel importante enquanto sistema de ensino aprendizagem?

TV – O *e-Learning* poderá ser sempre um canal importante para partilha da informação, mas ainda assim deve ser complementado com o contacto pessoal.

EU – Entende que o *e-Learning* pode colaborar ou ser suporte na GCO. Consegue relacionar estes dois constructos organizacionais?

TV – Se nós tivermos práticas e metodologias adequadas para tratar a informação e o conhecimento que daí se pode extrair, julgo que sim, pensando sempre numa utilização do *e-Learning* num sentido lato. Se há um determinado conhecimento tem de chegar às pessoas, o que implica um processo de ensino aprendizagem, e aí o *e-Learning* é seguramente um facilitador, elemento de grande importância, onde se pode adquirir e partilhar conhecimento.

EU – Hoje tem alguma organização que use um processo que foi oriundo de outra organização?

TV – Sim, sim, temos casos que logo à partida introduzimos ajustamentos, mas temos grande espaço par introduzir outros, a dificuldade é como e quando. Muitas vezes mesmo que as soluções tecnicamente possam ser as melhores, mesmo que testadas cientificamente, ainda assim, se chegarem às organizações como imposição, sofrem sempre alguma resistência. Por muito boa que seja a reengenharia, depois a adoção das entidades tem que ser muito bem articulada para haver uma aceitação, caso contrário, não passa de uma excelente ideia. Sim, introduzimos processo com pontos de vista de outras organizações.

EU – Os profissionais dos SP, pelo facto de atuarem em organismos com diferentes formas de fazer, eles mesmos, até pela combinação de vários, podem ou já produziram novos processos ou alteração aos processos existentes. Há conhecimento que surgiu pelo facto de existirem SP. Há intencionalidade neste particular?

TV – Sim há conhecimento que deriva ou emergiu da existência de SP. Até agora o conhecimento que estava nas organizações de onde provêm os profissionais que agora ao juntarem-se a outras pessoas que vêm das outras unidades constitutivas, permite a troca de conhecimento que paulatinamente e de maneira sólida vai criando novo conhecimento. Principalmente aqueles que não estavam tão evoluídos em determinada matéria, pessoas que passam a ter um percurso mais interessante pelo facto de estarem juntos de outros com quem partilham boas práticas, metas, soluções, etc.

EU – A aprendizagem está mais facilitada nos SP? De que forma? Pode exemplificar?

TV – Sim a aprendizagem está mais facilitada. Desde logo pelas relações formais e informais, pela partilha de experiências. Atualmente temos sempre um técnico especialista em algo que pode ajudar os outros. É conveniente solidificar esta prática que deve ser suportada em soluções tecnológicas para garantir a preservação do conhecimento.

EU – O facto de se colocarem na mesma sala, física ou lógica, pessoas com origem de organizações diferentes, que discutem determinado tema com diversas origens, logo mais enriquecedoras, produzirão novo conhecimento que, uma vez incorporado na realidade, levará à inovação.

TV – Sim. Num processo com relevância nuclear sim. Na nossa organização damos muitas vezes o exemplo de existirem juristas espalhados pelos diferentes organismos, levava a que perante a mesma situação surgiam entendimentos díspares. Pela concentração ou aproximação do corpo jurídico, com diversos especialistas dos diferentes domínios, podem hoje comunicar e criar pareceres muito mais robustos e uniformes.

EU – Podemos falar de duas formas de partilhar conhecimento. Por um lado *push* o csp comunicam negoceiam ou impõem esse sentido de comunicação, mas também há outro sentido em que as pessoas que estão nas organizações colaboram, ajudam na produção de conhecimento no CSP, tipo *pull*. Consegue identificar estes dois sentidos de partilha.

TV – Sim seguramente, nós só não impomos, é uma prática que nós não seguimos. Nós somos uma instituição que tem a necessidade de acordos prévios e convergências de perspectivas. Mas sim, há conhecimento que parte dos SP para fora. Num dos últimos dias, um responsável de um organismo, pretendendo otimizar a utilização videoconferência perguntou-me “das soluções que conhece o que propõe?” E eu com base nas soluções que conheço e temos implementadas, empurrámos, no sentido do push o conhecimento que existe. Assim como no sentido inverso, se uma Faculdade me mostrar uma determinada solução com determinadas características, eu adquiro-a tipo pull e tomo conhecimento das suas vantagens, e fica disponível para ser aplicada noutra que o solicite ou a quem a podemos propor. Mas faltam-nos mecanismos para institucionalizar esta prática de recolha e partilha de conhecimento.

EU – O facto de uma entidade adotar um processo e correndo bem, isso pode influenciar positivamente a adoção desse processo numa outra organização?

TV – Sim. Mesmo não sendo linear, sim se, particularmente conseguirmos demonstrar valor acrescentado. Temos vários exemplos, as mais fáceis são aquelas que se demonstram benefício imediato. Contudo há outros que preferem fazer diferente pela simples razão de fazer diferente.

EU – A adoção de novos processos nas organizações, há algum padrão de adoção? Normalmente aceitam bem, reagem à primeira mas acabam por adotar? Como se processa? Identifica algum perfil de adoção? E o tempo de adoção? Já agora isto é um problema para a Vossa organização? O tempo é um desafio?

TV – Neste momento não estou preparado para identificar perfis. Mas há informação consolidada sobre soluções tecnológicas mais evoluídas, são normalmente bem aceites pelas pessoas mais ávidas de conhecimento, mas isto sem demonstração científica. Quanto ao tempo, é preocupante, há processos que reestruturados têm que entrar em vigor na hora, dou exemplo de um processo de matrículas, qualquer alteração tem que ser adotada até ao momento em que elas ocorrem, não pode ser aplicada um mês depois.

EU – Uma Organização B possui um conhecimento explícito sobre algo, a Organização A, toma consciência da existência daquele conhecimento e aplica-o, considera que até então aquele conhecimento era considerado conhecimento implícito ou tácito para A. Os Serviços Partilhados, direta ou indiretamente serviram para explicitar conhecimento.

TV – Não tenho a certeza como funciona, mas uma coisa é certa, que os SP geram conhecimento geram, se explicita ou não dependerá do propósito e dos casos concretos. A resposta para mim é sim. Num processo em que estive envolvido, uma entidade verificou que para uma menor lista de requisitos pagava mais que outra entidade com maior dimensão. Ao fazer essa análise verificou a melhor prática da segunda entidade e assim explicitou, usando a sua linguagem, e aplicou o conhecimento da primeira. Isto foi possível pela existência dos SP que foram indutores de eficiência. Contudo, há matérias que exigem recato e não serão partilháveis.

EU – Quando falamos em SP, falamos em efeitos de escala, isso está demonstrado, mas no meu ponto de vista, pelo acesso que temos nós profissionais dos SP, podemos fazer emergir novos processos, novas formas de fazer, novos procedimentos, essa emergência que podemos chamar efeito de gama. No caso criar novos serviços, pela combinação ou recombinação dos existentes. Já identificou esta possibilidade? Se não identificou julga que será possível?

TV – Já identifiquei e já introduzi essa situação? Quando adquirirmos conhecimento como se desenvolvem processos, identificamos potenciais ganhos pela comparação com outras situações. Sim considero que é uma linha muito rica, exatamente porque cruzando vários *modus operandi*, podemos alterar ou criar novos serviços mais isentos de erros. Cruza também com outro aspeto que é o aspeto da inovação que já falamos, tudo o que não evolui fica preso, particularmente nas tecnologias não inovar é morrer, se não for possível criar novo conhecimento, na minha ótica a utilidade dos SP será diminuta e poderá ter os dias contados.

EU – Este ambiente de partilha e colaboração pode ser associado a um sistema complexo adaptativo?

TV – Julgo que sim. Parece-me, sem prejuízo de melhor opinião que este ambiente de partilha de conhecimento ou de aprendizagem contínua pode ser considerado como um sistema complexo adaptativo.

EU – Vários exemplos foram dados e que contribuirão para a construção da minha teoria, ou da teoria que pretendo apresentar, deixaria só um desafio, não respondendo agora, se pudesse identificar dois processos, um que tenha emergido da Faculdade A e adotada na Faculdade B ou C uma vez que deles teve conhecimento e um outro que emergiu como fator Gama, porque tivemos acesso a diferentes formas de fazer.

TV – Muito bem. Assim farei.

Anexo VI - Entrevista a PJ da Organização E

EU – Contextualização da Entrevista – Privacidade / Entrevista Semiestruturada / Existência de Guião

PJ - Sou um dos Responsáveis pelos Serviços Partilhados do Ministério.

EU – De forma sucinta que serviços partilham no Vosso CSP

PJ – A criação do Centro não tem sido pacífica, tem necessariamente um cariz económico. Centralizar os serviços para prestar a várias organizações. Neste momento partilhamos os serviços de pessoal, recrutamento de pessoal, reconhecimento de competências, compras transversais (economato) e compras específicas do ministério, centralizamos também a área das tecnologias, desenvolvimento de software específico, controlamos as bases de dados e todo o pessoal da área de informática.

EU – Segundo um dos primeiros autores a escrever sobre serviços partilhados, Quinn, existem 4 modelos de negócio em SP, do básico ao modelo de negócio independente, no básico há uma distribuição de custos pelos organismos, segundo uma fórmula aprovada, enquanto que, no outro extremo funciona a lei do mercado em que são negociados os serviços ponto a ponto. Sabendo que existem ainda o modelo de Mercado e Mercado Avançado, onde se posicionam?

PJ – É um pouco difícil de encaixar. Nem é básico nem mercado. Sendo este Centro de Serviços Partilhados, uma empresa pública as verbas são asseguradas pelo Orçamento de Estado (por aqui é estrutura básica). Mas essa verba é alocada ao desenvolvimento de projetos, encontrar clientes, recebemos as verbas destinadas para cumprir projetos depois temos que prestar contas. Temos também verbas próprias com os produtos que resolvemos. Fica a meio dos modelos. Pelo que poderá ser um tipo de básico-mercado simples.

EU – Na implementação dos SP houve alguma preocupação com a GCO?

PJ – Essa tem sido a grande guerra, os SP têm um grande problema, estão muito dependentes de contratos de outsourcing, o conhecimento é desenvolvido e depois não fica na organização, vai embora e esse tem sido um grande problema. Temos uma luta para que se desenvolva um mecanismo que garanta que o conhecimento desenvolvido na organização aí permaneça para ser aproveitado em prol da organização e não de outras entidades. Outsourcing, muitas equipas externas, sem garantia de permanência de elementos da organização.

EU – É claro que não pode haver uma verdadeira GCO se não existirem mecanismos de recolha, codificação e armazenamento desse conhecimento?

PJ – Exatamente, é isso mesmo.

EU – Considera a GCO como uma atividade de Gestão Organizacional, ou seja algo planeado, com recursos atribuídos, objetivos e processos definidos, ou por outro lado, considera-as desnecessárias, considera uma atividade sem grande preocupação, vamos registando, atualizando quando podemos, ou entende que devem haver regras como acontece no Ministério?

PJ – Nós lidamos muito com tecnologias, com sistemas de informação. Há três grandes vertentes na gestão dos SI, são os processos, a tecnologia e as pessoas. Infelizmente as pessoas nunca têm o mesmo nível de preocupação. Se as pessoas não se sentem motivadas as organizações perdem. Nós não temos pessoas alocadas à GCO mas temos pessoas alocadas ao desenvolvimento organizacional? Que de uma maneira ou outra tentam implementar metodologias de GCO ou partilha de conhecimento, e isto pode ser feito de várias maneiras, mesmo que informal, o contexto e a comunicação informal são importantes.

EU – Numa fase de implementação do CSP, há sempre preocupação com o desenho, redesenho ou reengenharia de processos? Têm uma metodologia formal? É uma preocupação?

PJ – Os processos tendem a ser desenvolvidos da melhor forma, mas como somos uma entidade que recebe fundos do estado e pertence ao estado temos algumas restrições até legais, digamos assim. Implementamos uma medida e posteriormente vamos melhorando-a,

aplica-se o processo e depois corrige-se, fazemos uma aproximação às ISO's, tentando um dia a certificação da gestão de qualidade total. Usamos processos de reengenharia que são sempre necessários, mesmo não seguindo à risca os modelos teóricos de reengenharia.

EU – Para esta atividade ou preocupação com a inovação e reengenharia, a Vossa realidade está mais próxima da combinação e recombinação de processos ou um conceito de rutura tipo teoria de CAOS em que se abandonam uns processos e se começam novos.

PJ – Creio que já respondi a essa pergunta, é mais na base da melhoria contínua.

EU – Estando nós no contexto do SP julga ser ainda mais difícil aplicar o conceito de rutura que noutra organização qualquer, mais tradicional?

PJ – É mais complexo, muito mais, tal como o próprio nome diz Serviços Partilhados estamos numa envolvente complexa, se vamos cobrar rotinas de forma drástica, as pessoas não estão preparadas para mudanças drásticas ou abruptas, muitas vezes deixam de aplicar esses processos porque não se adaptam à mudança. Mesmo com preparação prévia, mas, para nós, é sempre desejável a melhoria contínua.

EU – A comunicação é um problema, no contexto dos SP, nomeadamente no caso do Ministério, como é que se comunica com milhares e milhares de intervenientes?

PJ – Não é fácil, há pessoas que estão geograficamente distantes, e com diversas apetências. É necessário preparar a mudança de alto nível e essas pessoas em pirâmide vão instruindo os seus subordinados. Mas este processo não é fácil de implementar, desde logo os *lobies* fortíssimos. Sim estamos na presença de um grande problema de comunicação. Sim.

EU – A comunicação tem sempre este sentido do tipo Push (Empurrar)? Em que os serviços desenvolvem, e depois distribuem, no sentido de empurrar, ou em primeiro lugar ouve os utilizadores no sentido de os comprometer.

PJ – A palavra empurrar não é aplicada, nós temos avaliação de satisfação dos utilizadores, temos reuniões com o médicos com as Administrações Hospitalares para eles nos

apresentarem as necessidades, os seus problemas reais. Contudo, estamos muito distantes mas tentamos perceber as suas necessidades. Mas os interesses nem sempre são coincidentes, mas nós, como entidade centralizadora, não podemos desenvolver coisas à medida de cada um. Sim, nas coisas gerais, embora adaptadas aos locais, há uma base comum com especificidades.

EU – Encarando a Inovação como a incorporação de novo conhecimento a processos a serviços ou a produtos, nesse sentido há alguma equipa que se dedique à produção de novo conhecimento com o objetivo de promover a inovação? como tratam a inovação essa preocupação é explícita?

PJ – Uma organização sem inovação não vai muito longe. A concorrência absorve-a. É essencial para o desenvolvimento de qualquer atividade. Nós temos uma pessoa dedicada à inovação. Está a produzir alguns resultados. Estamos a tentar inovar com protocolos e acordos com as Universidades, com estágios, com desenvolvimento de teses e dissertações que de alguma forma estejam próximos do nosso know-how, estamos a tentar trazer para dentro do ministério o saber académico. Da curiosidade vem sempre inovação.

EU – Conceitos de comunidades de prática ou comunidades aprendentes são realidades na Vossa Organização? Ou não é uma preocupação a envolvimento das pessoas, a sua motivação. Em caso afirmativo de que forma o exercem?

PJ – Estamos a falar num aspeto que envolve a partilha de conhecimento à priori, partilhando conhecimento especializado. Se tivermos em conta que na organização temos quase todos a mesma origem ou formação académica na área das tecnologias, encaramos isso como comunidade de prática, com interesses comuns e com os mesmos objetivos. Sob este prisma eu penso que sim, que trabalhamos numa comunidade de prática. Por exemplo, mesmo dentro do ministério posso falar com outras pessoas que não nos entendem, temos um vocabulário muito técnico, muito especializado. Quanto às redes sociais, muito parecidas com as comunidades de prática, temos algo de interessante a *happy hour*, uma espécie de encontro informal dos colaboradores onde partilhamos conhecimento, estimulamos redes internas, entre outros momentos de partilha de conhecimento.

EU – Como vê uma comunidade de prática onde se reúnam as pessoas das tecnologias, da administração hospitalar, SNS, médico, etc. Para falarem na expectativa de fazer aparecer algo de novo.

PJ – Isso existe mas com caráter setorial. As pessoas reúnem-se, mas as que têm alguma coisa que as unam. Por exemplo, o projeto de desenvolvimento da prescrição eletrónica, reúnem-se as pessoas que estão relacionadas com este conceito. De acordo com os seus interesses e de acordo com as coisas que estão a desenvolver.

EU – Neste momento vou introduzir um conceito que tem a ver com o ambiente ensino aprendizagem, o *e-Learning*. Não podendo esquecer a componente tecnológica, neste contexto gostaria de valorizar o processo de ensino aprendizagem. Na Vossa instituição utilizam *e-Learning*? No Ministério têm alguma solução de ensino a distância?

PJ – Que eu saiba não. Mas há preocupações com o ensino, está a ser criada uma bolsa de formadores interna, que pretende partilhar o conhecimento da organização. Mas pelo sistema presencial. Por palestras, seminários, etc.

EU – Imagine que há um formulário, muito simples que todos os médicos necessitam de o preencher, como chegamos a todos os médicos para os ensinar a preencher?

PJ – Para um universo dessa dimensão teria que sair um despacho ou uma norma. Que seria enviada para todos.

EU – Acha que o *e-Learning* poderia vir a suportar a GCO?

PJ – Falando a montante da pergunta, os médicos não aprendiam informática, temos que tentar fazer perceber aos médicos que precisam da informática para exercer as suas profissões. Há alguns obstáculos.

Creio que a plataforma seria muito positiva, mas vejo dois problemas à partida, quem iria fazer os conteúdos a disponibilizar e segundo a segurança e a confidencialidade. Não podemos deixar de lado estas preocupações.

EU - Considera que os SP podem ser considerados como uma memória organizacional?

PJ – O que é isso de memória organizacional? Temos o repositório nacional de dados clínicos, nesse sentido somos, mas se falarmos das práticas, aí não temos, tenho alguma dúvida sobre este caso. Possuímos o acervo clínico de toda a gente.

EU – Temos aqui um autor que fala de conhecimento percetual, concetual e comportamental, das suas palavras posso deduzir que todo o conhecimento percetual vocês são possuidores, também do conhecimento concetual, têm alguma dificuldade na obtenção do conhecimento comportamental.

PJ – Sim, é assim de facto.

EU – Vamos ter sempre uma dificuldade de comunicação que se prende com a distância ou com os níveis hierárquicos (pirâmide).

PJ – Na realidade há dificuldade de comunicação com o utilizador final, nunca conseguimos chegar à base.

EU – É fácil explicitar um determinado conhecimento de um profissional, no sentido que possa ser codificado, armazenado e partilhado?

PJ – Esse Profissional tem que nos fazer chegar esse conhecimento, só quando ele é partilhado é que tem valor. Dentro do possível tentamos ouvir as pessoas, propomos projetos, mas isso carece de aprovação superior, decisão política, compatibilidade com os sistemas, interoperabilidade com os sistemas, etc. Carece de muitas coisas. Temos que nos restringir aos constrangimentos tecnológicos. Mas há essa preocupação.

EU – Já percebi que é completamente diferente fazer serviços partilhados na administração pública ou privada.

EU – O facto de uma entidade adotar um processo e correndo bem, isso pode influenciar positivamente a adoção desse processo numa outra organização?

PJ – Penso que não tenho conhecimento dessa realidade. Normalmente um projeto acontece, é divulgado, constrói-se um caderno de encargos e o mercado apresenta soluções, mais ou menos bem elaboradas para corresponderem aqueles desafios e depois adota-se a melhor que são distribuídas por todas as entidades que estão interessadas. Mas a iniciativa, normalmente parte do exterior da organização. Nós, internamente, desenvolvemos coisas muito específicas, o resto é contratado fora.

EU – A adoção de novos processos nas organizações, há algum padrão de adoção? Normalmente aceitam bem, reagem à primeira mas acabam por adotar? Como se processa? Identifica algum perfil de adoção? E o tempo de adoção? Já agora isto é um problema para a Vossa organização? O tempo é um desafio?

PJ – Se falarmos nós das chefias estão 100% abertos à inovação, à mudança, sempre disponíveis para novas soluções. Contudo, como estamos dependentes do Ministério, e temos que seguir a política do Ministério, se um projeto, por muito interessante que possa ser, não estiver na visão e na missão dos ministérios, nada feito. As nossas ações são limitadas pela visão dos Ministérios. Internamente há abertura à inovação.

EU – Na medida em que descemos na pirâmide aumenta a resistência à mudança à adoção de novos processos?

PJ – Resistência existe sempre. Tem muito a ver com o público-alvo, os médicos resistem sempre. Se formos trabalhar com os informáticos de um hospital, as coisas já correm bem. Quanto mais diversificado for o público-alvo maior resistências temos e maior é o esforço de comunicação.

PJ – Se entendermos o *e-Learning* como partilha de conhecimento e não apenas repositórios de conteúdos programáticos, plataforma de gestão de conhecimento, nós temos uma intranet onde publicamos informação relevante, normas, despachos, diretivas, coisas que desenvolvemos, mas não sei se isso é uma plataforma de *e-Learning*. Temos vídeos instrutivos e muitos trabalhos dinâmicos, um repositório de informação.

EU – Para além desta sua colaboração, tendo percebido o contexto, pode acrescentar algo, que eu eventualmente não tenha perguntado neste contexto da Gestão do conhecimento no contexto dos Serviços Partilhados.

PJ - Um dos aspetos mais relevantes, é o “mutual trust” Confiança Mútua. As pessoas só partilham conhecimento com as pessoas que confiam. E para confiar tem que haver bem-estar e para haver bem estar as pessoas tem que estar motivadas, há toda uma sequência de sentimentos, que têm que ter para partilhar o conhecimento. A motivação e a confiança são a base da partilha de conhecimento.

EU – Como é que nós podemos ter confiança uns nos outros, numa entidade com esta dimensão.

PJ – Não podemos fechar as pessoas nos gabinetes, criar espaços abertos, locais de comunicação, promover atividades comuns entre as pessoas, felicitar as pessoas pelas suas metas, divulgar os méritos das pessoas, partilhar o que de bom cada um faz, para as pessoas criarem as suas redes de prática, ouvi-las. Aspeto importante das redes, se analisarmos quando temos uns problemas nem sempre recorremos ao nosso superior hierárquico, mas a quem está ao lado ou a quem das nossas relações é especialista na matéria. Estamos já a falar das redes sociais que são a génese das comunidades de prática. Tudo parte da confiança e da motivação.

Anexo VII – Entrevista a Académica Doutorada em Serviços Partilhados F

EU – Sendo uma académica encontramos aqui uma realidade diferente de todas as outras nesse sentido pode, nas suas respostas apresentar algo proveniente dos organismos com que trabalhou, desenvolveu a sua investigação ou com base no conhecimento que entretanto criou. Tipicamente que serviços encontrou partilhados?

LD – Maioritariamente serviços financeiros com tratamento de faturas, fornecedores, nos recursos humanos como processamento de salários e mais recentemente serviços tecnológicos, ou seja, começa-se sempre por serviços menos problemáticos, aqueles que ferem menos suscetibilidades. Numa fase mais avançada verifica-se a partilha e toda a parte legal, viagens, no fundo uma central de compras.

EU – Que modelo de gestão de serviços partilhados, segundo Quinn, existem 4 modelos de negócio em SP, do básico ao modelo de negócio independente, no básico há uma distribuição de custos pelos organismos, segundo uma fórmula aprovada, enquanto que no outro extremo funciona a lei do mercado em que são negociados os serviços item a item. Na sua experiência, que modelos encontrou?

LD – A Administração Pública é por natureza muito diferente das organizações privadas. Pela questão legislativa, pelo número de funcionários envolvidos, pelas estruturas hierárquicas. Nem sempre os organismos cumprem as determinações políticas. Nem sempre o que é determinado legalmente tem efeitos práticos, veja-se o caso do POCP, obrigatório desde a década de 90 e ainda em implementação. Mesmo assim começa-se sempre com o objetivo de reduzir custos, e não pela qualidade. No entanto não encontramos no curto prazo vantagens de redução de custo muito relevantes. Talvez no setor privado seja mais imediato. NA AP há o investimento inicial, toda uma estrutura eficiente mas depois não podem libertar os organismos dos recursos humanos excedentários, não se pode despedir. O custo é o driver, é a motivação, mas sabe-se que tem que haver outra razão para além da redução de custos. Até porque há uma cultura de impunidade nos gastos excessivos. Assim os decisores optam pelas situações que lhe são mais favoráveis. Assim as vantagens terão que advir pela qualidade e por uma

política de valor acrescentado. Alguns organismos já possuem estruturas muito eficientes e esses não encontram vantagens nos SP. Não foi por acaso que o Sec. Estado José Maria Leite Martins, na conferência de Serviços Partilhados e Compras Públicas referiu que o negócio da ESPAP é a informação. É esta a forma de cativar os clientes. Muitas vezes não se cativam pela eficiência, uma vez que não reduzem os RH que possuem, também não é pela qualidade de serviço quando já o possuem, mas por um conjunto de valores acrescentados pela partilha de informação que permite comparar os meus rácios com os dos outros organismos.

EU – Falou em padronização e standardização para os SP, na AP a padronização e a standardização são valores em si mesmo?

LD – Exato. É um valor e um desafio. Valor porque há inúmeras práticas e formas de desempenhar a mesma atividade na AP. Esta é uma forma de garantir que é feito de igual forma em todos os serviços, com todas as vantagens como poder medir, comparar tempos de execução, tempos de resposta, etc. Ao standardizar eu estou a garantir que não há formas erróneas de executar os processos. Perante uma novo procedimento, se forem os SP a promoverem essa alteração, todos os parceiros irão executar da mesma maneira. A padronização tem várias vantagens.

EU – Podemos inferir das suas palavras que a padronização ou standardização poderão funcionar como indutor de qualidade de serviço prestado ao cidadão?

LD – Esse é o objetivo. Mas torná-lo como forma de garantir a qualidade de serviço, por outro lado também é verdade que há serviços com particularidades que obrigue a que o mesmo processo possa ter que ser orientado de forma diferente. A padronização tem que ser um pouco comprometida. A tomada de responsabilidades num processo, até onde vai a responsabilidade do cliente e até onde é responsabilidade dos SP, no mesmo processo, pode variar de cliente para cliente. Alguns organismos não se sentem confortáveis em ceder algumas funcionalidades aos CSP, ainda que não comprometessem o seu poder de decisão. Obrigou a alguma personalização, passando por uma atomização do processo em alternativa a um processo global. Dependendo das necessidades ou comportamento dos organismos, alguns optavam apenas por parte do processo. A normalização tem que ser orientada para a

diversidade dos organismos. Não pode ser uma caixa fechada mas uma rede que pode ser adaptada de acordo com as necessidades do cliente, não comprometendo a eficiência. Esta personalização deve subentender a padronização efetuada. Um organismo poderá adquirir um pacote de serviços que outro não tenha necessidade.

EU - Falamos de uma solução de compromisso entre a padronização e a personalização?

LD – Exatamente.

EU – Referiu que a adoção destes processos algumas vezes fere suscetibilidades, provocando resistência à mudança? Como podemos minimizar a resistência à mudança neste contexto?

LD – O ser humano é por natureza resistente à mudança. Tudo o que é enveredar por novos caminhos representa riscos, os riscos do desconhecido, para ultrapassar esta insegurança em relação a este desconhecido é muito importante uma boa política de comunicação e o envolvimento de todos os agentes. Eles têm que compreender o que se está a passar, porque é que se está a passar, quais são as regras do jogo, tem que perceber quais as vantagens para si próprios, para os seus organismos e para as pessoas a quem prestam os seus serviços. Os SP são vistos como uma concentração de serviços, apesar do objetivo não seja centralizar, que tem por trás uma perspetiva orientada ao mercado, orientada aos serviços de qualidade, competitivo, mais eficiente, mais próximo do mercado.

EU – Quando estamos a implementar um CSP, recuperamos processos com origens diferentes, algumas vezes temos necessidade de desenhar, redesenhar ou fazer reengenharia nesses processos, se estiver de acordo que exista pelo menos algum, como entende que deve ser efetuada esta atualização, eliminação ou implementação de novos processos? Novos processos ou atualização dos existentes?

LD – Depende da organização, num caso concreto, em que participei, na AP, não podíamos destruir todos os processos e implementar outros novos. Não podemos entrar de forma invasiva nos processos estabelecidos. A forma como foi tratada, foi fazer um levantamento das necessidades de todos os organismos dentro de um Ministério, começamos a encontrar RH em

diversas áreas para fazer esse reconhecimento, tentando standardizar a forma como o processo deveria decorrer. Dessa padronização emergiram as zonas típicas de alguns organismos e então tentou-se desenhar as situações concretas e particulares. Depois de se fazer o desenho, houve uma apresentação aos organismos, ouviu-se a reação, avançou-se com muita comunicação suportada em diversos meios, uma boa estratégia de comunicação num processo iterativo de ouvir o cliente para reajustar às suas necessidades. É impossível na AP impor um modelo destes, tem que ser com o envolvimento e com a aceitação destes, caso contrário o modelo falha à nascença.

EU – Os CSP, por terem acesso a muito conhecimento dos diferentes organismos, acabam por ser eles mesmos detentores de conhecimento, que muitas vezes não têm perceção disso, e os próprios organismos também podem não ter essa consciência.

LD – Não estou de acordo com a segunda afirmação. Julgo que a grande resistência que os organismos fazem à partilha do serviço é verem a informação que estava nos seus sistemas, dentro da sua alçada e agora estão num CSP, que não sabem quem controla, quem acede, a quem são disponibilizados e isso causa desconforto. Sabem que ao abrir as portas estão a expor a sua forma de funcionamento, daí deriva a resistência. Que não haja dúvidas nem ilusões, o Secretário de Estado disse e muito bem que o negócio da ESPAP é informação, informação que podemos trabalhar e transformar em conhecimento. Tirara indicadores, conhecimento que na AP, não há. Tem um potencial para criar novos Serviços para cada organismo mas também para o próprio Governo.

EU – Afirmou que poderão surgir novos serviços pelo facto de existir um conjunto de informação que está centralizada num CSP. A estes serviços que surgem pela relação, pela combinação de duas realidades ou duas informações diferentes, estamos a falar para além do efeito de escala o efeito de gama, consegue identificar esta realidade.

LD – Sim. Sem dúvida, no serviço de compras, por exemplo, serviço importante para a AP, conseguir comparar duas realidades para o mesmo tipo de bem, e verificar a disparidade de preço, nomeadamente do mesmo fornecedor, com o mesmo serviço ou produto, para a mesma AP, apenas diferindo os organismos a quem são prestados ou fornecidos. Esta é uma

das grandes mais-valias, mas outras virão como poder comparar a produtividade de diferentes organismos ou diferentes funções, conseguir comparar as execuções orçamentais, comparar níveis de consumos por rubrica, gastos, taxas de absentismo, a título de exemplo o país não sabe quantos funcionários públicos têm, mas se estiverem todos na mesma plataforma, não só sabemos quantos são, mas quanto custam, por categoria, serviço, ministério, enfim o que se pretender saber. E muito para além destas evidências que são as situações mais básicas, mas muito mais será possível.

EU – Assumindo que nos CSP existe muita informação, com diversas origens, que pode ser combinada, os SP podem funcionar como uma memória organizacional para um ministério ou no limite para a AP?

LD – Total não diria, mas parcial sim. O SP partilha serviços, e só os serviços partilháveis estão no CSP, e só o conhecimento associado a estes serviços estará na memória organizacional. Sobre temas como Sistemas de informação, recursos humanos, finanças entre outros está tudo centralizado, sem dúvida que há aqui um conjunto de informação importante. Ficarão de fora as atividades que continuam concentradas nos diversos organismos. E sobre essas serão da responsabilidade dos organismos, garantir que esse conhecimento organizacional é recolhido, armazenado, padronizado e se consegue repetir.

EU – Todas estas possibilidades e potencialidades de concentração, apenas são viáveis atendendo ao estado evolutivo das tecnologias?

LD – Sim, só possível pela existência das TIC, há uns anos atrás, os custos de transação pela concentração, as insuficiências da tecnologia não permitiram a existência deste modelo. O telefone, o fax e outras tecnologias deste tipo não eram suficientes.

EU – Como entende ou como caracteriza a comunicação neste contexto dos SP? É um aspeto a ser considerado na implementação e exploração dos SP?

LD – Devemos encarar a comunicação a diferentes níveis. Há um nível de comunicação com origem governamental muito associada à instalação dos CSP. Quando um governo decide

implementar SP da AP, não pode limitar-se à instalação dos CSP, necessita de criar um programa a nível nacional com projetos que visa esta implementação. Essa estratégia tem que ser muito bem divulgada, tem que envolver todos os ministérios por forma a fazer-se sentir coesão, unidade e demonstrar que uma estratégia destas será útil para o país. Algo que envolva que mobilize, e estamos a falar de comunicação ao nível estratégico, nível governamental. Depois temos outro nível de comunicação, que tem a ver com a comunicação do próprio centro e deste com os organismos aderentes. Esta comunicação deve ser bilateral. Os organismos precisam de ser envolvidos, desde a fase da conceção, levantamento de processos, definição de necessidades, mas também na fase da instalação, da implementação dos serviços. Os profissionais dos CSP precisam de se deslocar aos organismos clientes. Nem sempre, apesar da boa vontade, a comunicação a distância é suficiente. Temos que levar em consideração um conjunto de premissas que existem no funcionamento das organizações que deve ser considerado. É necessário promover o *feed-back* das partilhas de experiências, o que ajuda à adesão ao serviço e ao controlo do seu desempenho.

EU – Na comunicação existente entre os CSP e os organismos que usam os serviços, referiu a preocupação com a comunicação nas duas vias ou nos dois sentidos, digamos do tipo *push*, *broadcast*, difusão em que o CSP envia mensagem para todos os organismos mas também valorizou a comunicação do tipo *pull*, que recolhe, que captura que sendo mais difícil é fundamental para o normal funcionamento dos SP, pelo envolvimento, pelo comprometimento. Precisamos de tecnologias para suportar estes tipos de comunicação?

LD – Sem dúvida que sim.

EU – Por hipótese, consegue imaginar uma solução de *e-Learning*, desenhada com o objetivo específico, funcionando como uma ferramenta de gestão de conhecimento, por exemplo numa disciplina ministrada em b-learning, partilhamos conteúdos, expomos conteúdos, discutimos diversas abordagens e no final estamos todos mais enriquecidos. Transportando esta visão, em que o *e-Learning*, mais que tecnologia é visto como um processo, que trabalhado, por forma a distribuir, mas também a recolher, com recurso a blogues, chats, questões frequentes, etc., nós conseguimos sentir e conhecer a satisfação, a reação dos colaboradores espalhados por

todo o país, tornando irrelevante se a pessoa está em Bragança ou na ilha do Pico, o *e-Learning* será importante para esta realidade dos SP?

LD – Não consigo garantir que o sistema de *e-Learning* possa ser a solução ideal, contudo as funcionalidades que enumerou são de facto muito importantes. Quando se faz algum acompanhamento junto do cliente associado à implementação de algum processo, à utilização de uma ferramenta ou à gestão de um projeto para desenvolver a essa ferramenta, pelo que é necessário um contexto para discutir esse acompanhamento, se estivermos a falar de um sistema de gestão de conhecimento associado à plataforma que gere os projetos, mas que todas as questões enunciadas associados a cada um dos projetos desenvolvidos ou dos serviços prestados, sem dúvida que partilhar o conhecimento, partilhar a utilização, partilhar os problemas e o feedback, saber da parte do cliente quais são as melhores soluções, que muitas vezes não estão no CSP mas nos clientes que os desenvolvem há décadas. Como tal não podemos negligenciar a sua intervenção na melhoria contínua dos processos e na disruptiva também. Apesar da disruptiva ser mais difícil porque é preciso pensar um pouco fora da caixa. É preciso abrir os horizontes e as pessoas estão tão padronizadas e tão focalizadas na forma de atuar e de pensar que têm dificuldade, mas é preciso esse feedback.

EU – Falou na melhoria contínua de processos ou na disrupção, considera que na AP é fácil falar em disrupção? Poderíamos chegar aqui à teoria do CAOS, penso que algumas vezes até seria ideal, considera que possa ser uma solução implementável na AP?

LD – Não é fácil mas é necessário. A melhoria contínua, apesar de difícil é aquela que está mais presente. Quando falo na disrupção falo numa situação que crie, dentro de ciclos de melhoria contínua, conforme ciclo de Deming ou PDCA, planeiam, desenvolvem, controlam e atuam, isso é desejável, mas muitos serviços públicos precisam de ser repensados, há uma nova sociedade a emergir, novas necessidades e isso deve ser pensado fora da caixa. As necessidades de hoje são diferentes das do século passado, típicas da revolução industrial, mas hoje a revolução é do conhecimento. A forma de organizar é diferente, as pessoas são

diferentes, as tecnologias são diferentes. Está tudo em mudança, não podemos continuar a pretender melhorar continuamente um modelo que está esgotado, não vale a pena melhorar algo que não tem hipóteses de melhorar, e preciso terminar, quebrar e começar novos processos que respondam aos novos desafios e às novas necessidades. Obviamente que é preciso criar aqui disrupção, não destruindo tudo o que existe, há coisas que podem ser reutilizadas, naturalmente. Uma vez implementados os novos processos entrarão eles também num ciclo de melhoria contínua. Não se consegue a perfeição de uma só vez. Posteriormente haverá novamente disrupção e assim sucessivamente por ciclos. Não há aqui uma “fenix renascida das cinzas”. O conceito tem que ser gradual, em geral, mas muito particularmente na AP. Exige-se períodos de estabilidade para proporcionar a eficiência, se estiver-mos em processos contínuos de disrupção a eficácia e a eficiência ficam postas de parte onde os gastos são elevados não se conseguindo obter economia de escala.

EU – Quer dizer que nem sempre é fácil conciliar a eficiência com a eficácia?

LD – Nem sempre é fácil mas é um desafio. É um equilíbrio que devemos procurar. Eficiência versus eficácia.

EU – Referiu a era do conhecimento em contraponto com a era da revolução industrial. Na nossa era tudo passa a um ritmo estonteante, assim sendo entende que os SP devem promover a criação de novo conhecimento?

LD – É importante que não só se faça emergir novo conhecimento mas que esse novo conhecimento possa ser indutor da tal disrupção que se pretende criar. Numa primeira fase devemo-nos focar na eficiência, em que os CSP sejam centros de eficiência, mas à medida que o tempo avança, vai sendo mais eficaz, que pelos novos serviços que produz, vai sendo indutor de uma nova forma de trabalhar, de desenvolver as atividades.

EU – Podemos dizer que um CSP é um Sistema Complexo Adaptativo?

LD – Complexo e adaptativo, mas ainda mais arrojado, muitas vezes é o próprio CSP indutor da mudança. Numa realidade como a Administração Pública onde muitos organismos vivem

para si próprios, tem que ser os CSP, detentores de conhecimentos, catalisadores da mudança para provocarem alguma inovação na AP.

EU – Vê como viável a utilização de ferramentas de mineração ou outras de análise de grandes volumes de dados, como existem nos CSP, para encontrar clusters, para identificar formas de atuar, formas de reagir?

LD – Sim, Sem dúvida, não há outra forma de dar esse valor acrescentado e fornecimento de conhecimento sob a informação que armazena, para mim a área de Business Intelligence é a principal área a ser trabalhada, logo após a instalação dos processos. Essa é a cereja em cima do bolo.

EU – Vendo esta atitude dos SP, na relação entre os SP e os organismos que por um lado pedem, solicitam mas também acolhem as propostas dos SP, em que, por outro lado CSP funcionam como mediadores entre os organismos e entidades externas, ou mesmo o poder político, poderemos estar na presença de um ambiente de Crowdsourcing?

LD – Por acaso nunca tinha pensado nisso, mas acredito que possa ser uma excelente ideia.

EU – Os SP encerram em si um conceito sistémico, em que, da relação entre os seus organismos, emerge conhecimento, ou seja o conhecimento total é superior à soma dos conhecimentos individuais. Um autor, Mário Bunge, classificou o conhecimento em percetual, concetual e comportamental. Nos seus trabalhos mais académicos, ligados a atividade profissional consegue identificar que tipos de conhecimento são mais facilmente capturáveis. Entendamos conhecimento como algo intrínseco ao ser humano.

LD – O conhecimento concetual, o que faz o que faz quando, nós podemos registar, por resposta a solicitações de um sistema, no entanto, o porquê, aquele tipo de conhecimento tácito é quase impossível de reter. Em qualquer uma das classes que apresentou o tácito será sempre difícil de representar. Posso tentar replicar o contexto, as análises, as consultas, para validar determinadas premissas, posso tentar registar o comportamento, mas dificilmente

posso representar o porquê que agir de determinada forma em detrimento de outra, isso é mais difícil. A velha questão como se pode armazenar o conhecimento tácito?

EU – Esse é um grande desafio, mas Nonaka diz que o conhecimento se transforma de tácito em explícito, com base na internalização socialização externalização e combinação, num ciclo infinito de explicitação de conhecimento. A minha pergunta é também no sentido de lhe perguntar se os SP são indutores da transformação de conhecimento tácito em explícito?

LD – São sem dúvida, na medida em que implementam os processos, que se documentam, que orientam para novas formas de atuar, que as partilham entre organismos, quando se divide um processo em que parte fica no organismo e outra parte no CSP, há uma transmissão e registo nos sistemas daquilo que poderia ficar entre pares. Há necessidade de passar para os sistemas o conhecimento que está nas pessoas, só aí o conhecimento é verdadeiramente da organização. Sei que o conhecimento não está representado num sistema mas devemos garantir que a maior parte do conhecimento utilizado nas decisões, deve de alguma forma ficar registado nos sistemas, quer pelas chamadas, videoconferências, emails, sms, órgão de comunicação social, é esta informação que vai ditar as condicionantes da ação e vai permitir que o mesmo procedimento possa ser replicado no futuro. Se fica na cabeça das pessoas não considero memória organizacional.

EU – Falando desta transformação de conhecimento tácito e explícito, consideremos os organismos A e B. A organização B tem acesso a algo da organização A, via SP, aplicou esse conhecimento na sua organização. Será que podemos dizer que este conhecimento que era explícito em A e agora, uma vez aplicado, também explícito em B, poderemos dizer que este conhecimento até então era conhecimento tácito em B?

LD – Não sei se era tácito em B, porque apenas nos foi transmitido por alguém, e considero conhecimento tácito aquele que alguém tem mas não o consegue transmitir a alguém.

EU – Se pensarmos como alguns filósofos Gregos, nós já nascíamos com o conhecimento e ao longo do tempo íamos explicitando-o.

LD – Sim, mas eu não estou muito de acordo. Nós vamos criando o nosso conhecimento. Contudo, voltando à questão anterior, de o organismo B sentia algumas dificuldades, mas não conseguia materializá-lo e ao contactar o organismo A tornou isso possível. Explicitou-o. As próprias necessidades poderiam existir e não terem ainda sido identificadas.

EU – Seria razoável se o organismo A tivesse sentido a necessidade e não tivesse encontrado a solução que, ao contactar com B encontrou.

LD – Isso mesmo.

EU – Como enquadra, conhece, contactou com comunidades de prática ou comunidades aprendentes, independentemente da forma de funcionar, considera a existência destas comunidades importante para os SP?

LD – Nunca contactei com nenhuma, mas considero-as muito importantes, porque nos poderão levar à melhoria dos processos e à inovação. Para além do comprometimento de todos os envolvidos. Julgo que ultrapassada uma primeira fase na instalação dos SP em Portugal, já poderiam estes promover mais os mecanismos de otimização e inovação.

EU – Para terminar, gostaria que me dissesse o que considerasse pertinente, sobre esta problemática, que eu não tenha perguntado.

LD – Sem dúvida nenhuma que a GCO é um pilar importante para os CSP, que não queira ser um mero prestador de serviços. Mas um centro de excelência. É necessário que haja inicialmente um grande enfoque na redução de custos, aposta na eficiência mas a longo prazo a eficácia é muito mais importante e a eficácia é tanto mais conseguida quanto mais conseguir fazer integração do conhecimento, integrada numa rede de valor alargada e não somente focada nos CSP e seus clientes. Começa-se pela eficiência, pela redução de custos, passando pela qualidade, personalização, tenta-se tornar a solução eficiente e eficaz mas tem que se avançar numa estratégia de partilha de conhecimento de gestão do conhecimento.
